Treasury Board of Canada Secretariat
Conseil du Trésor du Canada Secrétariat

Executive Group

Position Evaluation Plan

Canada

93-01298/

EXECUTIVE GROUP

POSITION EVALUATION PLAN

Issued by: Organization and Classification Policy
Executive Group
Personnel Policy Branch
Treasury Board Secretariat

September 1992

©Minister of Supply and Services Canada 1992

Available in Canada through

your local bookseller

or by mail from

Canada Communication Group - Publishing
Ottawa, Ontario, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT43-88/1992
ISBN 0-660-57455-1

FOREWORD

Executive jobs play a vital role in consolidating the values inherent in a renewed Public Service. In turn, executive jobs are themselves affected and shaped by many of these same values.

Initiatives like increased delegation and structural delayering for better operational management are aspects of these values. So is an emphasis on real outputs and outcomes and on qualitative as well as quantitative contributions to an organization.

Previously, planning and control ranked high among management priorities which were in turn characterized by highly focused policies and procedures as well as by an emphasis on "pure" technical or managerial knowledge requirements. More contemporary management values include creativity, an ability to implement change and the willingness to encourage initiative, imagination and the taking of risks.

The activities previously associated only with senior level positions may now be more widely shared, with less clearly defined boundaries between superior and subordinate. As employees acquire more autonomy and freedom to act, the guiding values of executive jobs will become less those of authorizing and directing and more those of leading, motivating and empowering others.

Planning, policy making and ensuring a good return on financial and physical assets are still important executive functions. However, executive jobs must also include an equal concern for internal and external clients and for employees. This change in focus toward service and people represents a new challenge for managers. It will mean a greater orientation toward, and accountability for, such values as service to the public, productivity, consultation and teamwork, people management and innovation.

The Executive Group Position Evaluation Plan has been revised to assist evaluators to analyze the content and scope of executive jobs in the light of these values. Nevertheless, taking these values into account in the evaluation process can be difficult since they cannot always be easily measured. In assessing the nature of a job's contribution to its organization, evaluators will themselves need to be sensitive to the spirit and values of renewal.

To assist evaluators to develop such a comprehensive understanding of executive jobs, it is vitally important that Executive Group job descriptions be up-to-date. The job descriptions need to document the changes in organization and responsibilities which departments take to promote and realize the values of Public Service renewal.

PREFACE

This manual has been prepared to assist and act as a guide to all Classification Specialists and members of the Executive Group involved in the classification of Executive Group positions. It is designed to:

- Clarify the basic concepts and principles underlying the job evaluation process. As a further help, the key concepts are presented in shaded boxes.
- Provide guidelines that will foster consistency in the evaluations of Executive Group positions while retaining the flexibility required to properly reflect the diverse nature of these positions.

Job evaluation is a judgmental process and is not a precise science. ***Proficiency can only be gained through practice and experience***. Therefore, this manual is intended to serve as an ***adjunct*** to the materials and experience received during basic job evaluation training or refresher courses. This manual supersedes the April 1990 edition of the Management Category Position Evaluation Plan.

The manual is divided into five sections, with three Appendices:

INTRODUCTION TO JOB EVALUATION

MEASURING KNOW-HOW

MEASURING PROBLEM SOLVING/THINKING

MEASURING ACCOUNTABILITY/DECISION MAKING

USING THE BENCHMARKS

APPENDICES: Definition of the Executive Group
Guide Charts
Benchmark Positions

TABLE OF CONTENTS

1) **INTRODUCTION TO JOB EVALUATION** Page 3
   - Job evaluation fundamentals
   - Overview of the process
   - Concepts and applications

2) **MEASURING KNOW-HOW** Page 9
   - Practical/Technical/Specialized Know-How
   - Managerial/Operational Know-How
   - Criticality of Human Relations
   - Concepts and applications

3) **MEASURING PROBLEM SOLVING/THINKING** Page 17
   - Thinking Environment
   - Thinking Challenge
   - Concepts and applications

4) **MEASURING ACCOUNTABILITY/DECISION MAKING** Page 22
   - Freedom to Act
   - Impact
   - Magnitude
   - Concepts and applications

5) **USING THE BENCHMARKS** Page 32
   - Process for selecting Benchmarks
   - Sample Validation Using Benchmarks

APPENDIX A **Definition of the Executive Group** Page A-1
Point Bands and Classification Levels Page A-2

APPENDIX B **Guide Charts** Page B-1

APPENDIX C **Benchmark Positions** Separate Volume

INTRODUCTION TO JOB EVALUATION

JOB EVALUATION FUNDAMENTALS

Purpose

Job evaluation provides senior management with a sound basis to:

- Establish the appropriate ***rank order*** of jobs.
- Establish the relative distance between jobs within the ranking.
- Provide a systematic measurement of job size, relative to other positions, so as to enable salary comparisons to be made.
- Provide an information source of the work being done in a unit prior to making restructuring decisions.

Fundamental Premises

The evaluation of Executive Group positions is based on the Hay Guide Chart Profile Method. The logic behind the Hay Method is:

- Every organization exists to produce identifiable end results.
- An organization is created when more than one individual is required in order to accomplish the tasks to produce those end results.
- Every viable job in an organization has been designed to make some contribution toward reaching those end results.
- That contribution can be systematically measured.

The Ranking/Validation Process

The Hay Method identifies the relative value (or weight) of positions within an organizational unit. The relationships are based on the ***relative degree to which any position, competently performed, contributes to what its unit has been created to accomplish***.

Concept	**The notion of competent performance in job evaluation.**
Application	Job evaluation measures the contribution made by a position, not the contribution an incumbent may or may not make to the position. Since jobs are designed on the assumption that they can and will be competently performed, the evaluator assumes that competent performance exists and makes no judgements about performance.

The contribution the position makes to the unit is determined by measuring job content, as detailed in the job descriptions, using three measurement factors:

- Know-How
- Problem Solving/Thinking
- Accountability/Decision Making

The Hay Method uses these three factors and their sub-factors in a ranking process. The common measurement standard is the degree to which the three factors are found in one job relative to the degree to which they are found in another with the Hay Guide Charts providing the technological tools for the process. Thus, it is important to remember that there are no absolutes. It is simply a matter of determining how much more or less of each factor any job has relative to others around it. As a result, the two key activities in the evaluation process are:

Ranking Looking at jobs ***within their organizational context, not in isolation***.

Validation Double-checking ***the accuracy of the relative weight given to the jobs*** on the three factors through precise Benchmark comparisons.

OVERVIEW OF THE EVALUATION PROCESS

1) Understanding the Job

An accurate job description is an essential component of the job evaluation process. It provides ***the necessary information from which to construct an evaluation of the position.*** To do that, it must provide a clear description in a succinct manner of:

- The job's purpose and the end results for which it is accountable (found in the General and Specific Accountability statements).

- Where the job sits in organizational terms (found in the Organization Structure statement and in organization charts).
- The dimensions of the job (found in the Dimensions statement).

Two key concepts which govern the use of job descriptions in arriving at a valid evaluation are:

Concept	**The need for up-to-date job descriptions.**
Application	The description should be up-to-date so that the job is evaluated ***as it is***, not as it was nor as it might be or could be. It should describe what is actually required of the job. Jobs change and so it is important to have accurate, complete and current information.

Concept	**Avoiding title comparisons**
Application	The title of a position can provide a strong clue about where to look for appropriate Benchmark comparators. However, by themselves, title comparisons can distort valid evaluations, as what the job holder does and what occurs in another job with a similar title may not be the same at all. For this reason, titles are never adequate for making proper evaluations.

2) Understanding the Job Context: Using the Organization Charts

It is vitally important to avoid viewing the job as though it existed in isolation. Organization Charts show two things:

- ***Where the position fits within the unit structure (its hierarchical level).*** This is very important information for identifying potential Benchmark comparators.
- ***The impact and influence of other jobs on the position.*** Organizational interrelationships, particularly where one job provides functional guidance to another, have a strong influence on the realities of job size. Organizational interrelationships can also indicate potential overlaps or duplications that the job descriptions, taken in isolation, could mask.

The key concept for weighing the influence of organizational relationships is:

Concept	**The need to recognize both lateral and vertical relationships.**
Application	**Both** vertical **and** lateral relationships affect job size. It is a common mistake to overlook the lateral relationships between peer positions and overemphasize the vertical ones between superior and subordinate. It is important to look at both equally critically.

3) Evaluating the Position: Using the Three Factors

The three evaluation factors provide a common yardstick which enable actual comparisons of jobs to be made. The three factors represented on the charts are:

- **Know-How**, which encompasses three scaled sub-factors:
  Depth and range of practical/technical/specialized Know-How
  Breadth of management and operational Know-How
  Criticality of human relations

- **Problem-Solving/Thinking**, which encompasses two scaled sub-factors:
  Thinking environment
  Thinking challenge

- **Accountability/Decision Making**, which encompasses three scaled sub-factors:
  Freedom to act
  Area and type of impact
  Magnitude

Two key concepts which underlie these three evaluation factors are:

Concept	**Comparing jobs according to universal factors.**
Application	It is possible to evaluate diverse jobs using the three factors of the Hay system because they incorporate the three fundamental characteristics that researchers have found are common to the nature of work and therefore, are found to some degree in every job. Thus, they form a common "measuring stick" that can be appropriately applied to any job to evaluate the work done in the job.

Concept	**The need to focus on job content.**
Application	The purpose of job evaluation is to establish, as objectively as possible, each job's relationship to others in terms of content and requirements. This is particularly difficult if the current classification level, rating or historical relationship is referred to during evaluation. The evaluator must take pains to ignore the related assumptions that may go with knowing the suggested organizational level of the job, or the incumbent, or the (likely) salary connected with the position.

4) Using The Numbering Pattern of the Guide Charts

The numbering system on the Guide Charts is ***geometric***, with values increasing in steps of approximately 15%. Since this numbering progression runs through all three Charts, evaluations always reflect step differences of multiples of 15%. For example: 100, 115, 132, 175, 200 and so on, doubling in value every five steps.

Concept	**Step differences: the building blocks of the evaluation technology.**
Application	The notion of step differences is critical because it provides a framework for consistent, quantified judgements to be made based on the minimum perceptible difference that well-informed and experienced evaluators can discern between jobs or elements of jobs. The minimum perceptible difference between factors or sub-factors has been substantiated to be 15%. This is why the numbering pattern used in the Charts is a progression of steps of approximately 15%.

The Charts used for Executive Group positions are a sub-set of the Hay Master Charts. As such, they have been "sized" to include only the relevant portions for evaluating Executive Group positions, plus a suitable floor and ceiling to provide the outer parameters for the evaluation context.

5) Ranking the Position

Once points have been assigned on all three factors it is a straightforward matter to make a preliminary ranking of the position based on the sum of those points. The breakpoints between the different levels in the Executive Group are provided in Appendix A.

6) Validation: Double Checking the Evaluation Logic

There are two aspects to ensuring the quality of the evaluations of Executive Group positions. The first of these quality assurance measures involves double checking that the value assigned to each factor makes evaluation sense. Factor specific validation checks are included in the explanation of each factor in this manual.

7) Validation: Reconciling the Evaluation with Others Around It

The other aspect of quality assurance involves ensuring that the evaluation makes sense within the continuum of Executive Group evaluations. Therefore, as well as double checking the evaluation with those for other positions around it in the unit (based on the organization charts), the broader validity of the evaluation should be double checked against the service-wide standard of the Benchmarks.

8) Documenting the Position

The final evaluation should be supported by a written rationale (as demonstrated in Appendix C of this manual).

GOVERNMENT OF CANADA
EXECUTIVE GROUP

GUIDE CHART FOR EVALUATING

KNOW-HOW

DEFINITION: Know-How is the sum total of EVERY kind of knowledge and skill, HOWEVER ACQUIRED, needed for COMPETENT JOB PERFORMANCE. Know-How has 3 components, the requirements for:

- **Practical, Technical, Specialized Know-How.** Varied applied skills including those relating to human relations, knowledge of the position's environment and clientele (e.g., the public, industry, special interest groups, other governments, etc.), practical procedures, specialized techniques and/or scientific/professional disciplines.

•• **Managerial and Operational Know-How.** The Know-How and Skill involved in guiding and integrating the resources associated with an organizational unit or function in order to produce the expected results. The knowledge and skills may be exercised executively ("acting as a manager") or consultatively ("thinking as a manager"). Involved is some combination of planning, organizing, integrating, coordinating, directing, motivating and developing human resources, controlling, evaluating, and checking. This KNOW-HOW may be required in providing service to the client/customer AND/OR advice to others and becomes more critical as the conflicting demands and priorities of clients/customers increase.

••• **Criticality of Human Relations.** This is a measure of how relatively crucial, critical, and difficult are the various interpersonal relationships which positions must establish and maintain in order to achieve the objectives.

MEASURING PRACTICAL, TECHNICAL, SPECIALIZED KNOW-HOW: This type of knowledge and skill may be characterized by breadth (variety), or depth (complexity), or both. Jobs may require some combination of: various skills; some knowledge about many things; a good deal of knowledge about a few things. Thus, to measure this kind of Know-How, the evaluator has to understand WHAT SKILLS ARE NEEDED AND HOW MUCH KNOWLEDGE IS NEEDED ABOUT HOW MANY THINGS AND HOW COMPLEX EACH OF THEM IS.

FUNCTION – A group of diverse activities which, because of common objectives, similar skill requirements, and strategic importance to an organization, are usually directed by a member of top management.

SUBFUNCTION – A major activity which is part of and more homogeneous than a function.

ELEMENT – A part of a subfunction; usually very specialized in nature and restricted in scope or impact.

• PRACTICAL, TECHNICAL, SPECIALIZED KNOW-HOW	•• MANAGERIAL and OPERATIONAL KNOW-HOW											
	II Operation of a unit with activities that are relatively similar in nature and objective, OR guidance of a sub-function(s) or several significant elements across several units.			III Operation of a large unit with activities that are noticeably different in objectives and the nature of the end results, OR guidance of a function(s) which affects all of the organization.			IV Operation of a major unit with activities which are significantly different and divergent with respect to objectives and end results, OR guidance of a strategic function(s) which significantly affects the organization's planning and operation.			V Management of all units and functions of a large organization, OR total management of the major segment of a very large organization.		
••• HUMAN RELATIONS	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
E A sound understanding of and skill in several activities which involve a variety of practices and precedents with respect to the organization's processes, operation and clientele, OR a grasp of a scientific or similar discipline's theory and principles, OR both.	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800
F Extensive knowledge and skill gained through a wide and/or deep exposure to the involved and/or diverse practices, processes, and issues relating to the organization and its clients, OR command of complex scientific theory, principles, and practices, OR both.	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056
G Mastery of theories, principles, and techniques, or the cumulative equivalent command, of the interrelationships, variables, and competing demands of the organization and its clients, and related programmes and other issues necessary to advise AND/OR implement programmes at the executive management or executive policy levels of the organization.	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	800 920 1056	920 1056 1216	1056 1216 1400
H Externally recognized mastery and expertise in a complex scientific field or other learned discipline.	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	800 920 1056	920 1056 1216	1056 1216 1400	1056 1216 1400	1216 1400 1600	1400 1600 1840

••• CRITICALITY OF HUMAN RELATIONS		
1 Common courtesy must be employed, and an appropriate working relationship established and maintained with subordinates, colleagues and superiors in order to accomplish the position's objectives.	2 It is necessary to establish and maintain the kind of relationships in dealings with subordinates, colleagues and superiors, and in the course of some contact with clients inside AND/OR outside government, that will facilitate the acceptance and utilization of the position's conclusions, recommendations and advice.	3 Successful achievement of the position's programme AND/OR service AND/OR advisory objectives HINGES on the establishment and maintenance of appropriate interpersonal relationships in dealings with subordinates, colleagues, and superiors, and in ensuring the provision of service through substantive contact with clients inside AND/OR outside government.

MEASURING KNOW-HOW

Know-How is the sum of every kind of knowledge and skill, however acquired, that is required for fully competent job performance. It can be thought of as "how much skill and/or knowledge about how many things and how complex each of them is". It has three sub-factors:

- Depth and range of practical, technical or specialized Know-How
- Breadth of management and operational Know-How in planning, organizing, co-ordinating, directing, developing, controlling, evaluating and checking
- The criticality of interpersonal relationships in achieving objectives

PRACTICAL / TECHNICAL / SPECIALIZED KNOW-HOW

The depth and range of Practical, Technical or Specialized Know-How required in a position is measured on the vertical axis of the Chart.

There are three important concepts to grasp in order to apply the Practical/Technical/ Specialized scale correctly:

Concept	**Equivalency of depth vs breadth in Practical/Technical/Specialized Know-How.**
Application	It is important to recognize that the demands for Practical Know-How in operational/service positions such as line management and personnel can be as great as the Technical/Specialized knowledge requirements of professional jobs such as engineering, science, law, education.

Concept	**The Know-How required to manage specialist positions.**
Application	Managers do not necessarily need the same depth of subject-specific Technical or Specialized Know-How as those working below them. This is because managers are not required to ***do*** their subordinates' job. However, they do require sufficient understanding of their subordinates' areas of expertise to be able to ***manage their activities***. Note: the management skill required is measured separately under Managerial and Operational Know-How.

Concept	**Equivalency of work experience and formal education.**
Application	While it is true that some Know-How can only be gained formally (eg: a PhD in physics), it is important to focus on the knowledge and skill required to do the work, not on how an incumbent might come to possess that knowledge. This is to avoid correlating Know-How level with educational level: • Phrases in a Job Description such as, "requires an MBA" or "requires deep understanding of corporate law" are helpful but they can cause the evaluator to inflate the Know-How requirements. • In addition, there are aspects of Practical/Technical/Specialized Know-How that can be gained through either formal education or work experience (e.g. selling skills) or that can only be learned through experience. For example: a Regional Director of Economic Development must understand not only the socio-economic conditions of the region but also the operations of the legislature and the government and know the names of key legislators and their political positions on issues. This Specialized Know-How cannot be learned in school but must receive its proper value.

MANAGERIAL AND OPERATIONAL KNOW-HOW

The requirement for Managerial and Operational Know-How is measured on the horizontal axis of the Chart.

Managers in Executive Group positions must know how to do such things as plan, organize, motivate, co-ordinate, direct, develop, control, evaluate or check the results of the work of others. This management skill can be required in direct activities (e.g. by line managers), or through consultative activities which require thinking like a manager (e.g. by staff specialists), or both (as in positions which manage staff operations).

There are two key concepts to bear in mind when evaluating this sub-factor:

Concept	**The more complex the job, the broader the management skills required.**
Application	Four factors affect the degree to which the need for management skills increases:
	Functional Diversity — The range of activities requiring integration to achieve unit objectives. For instance: the range of activities will vary for the head of a Branch, a Sector, a Division, etc.
	Client Focus — The management challenge of a job increases with the number and diversity of clients and the frequency and complexity of client contacts.
	Timescale — The complexity of management challenge is reflected by the degree to which the job deals with long- or short-term issues. Short-term issues are tactical in nature, aimed at achieving set objectives. Longer term issues are more strategic, concerned with what objectives should be achieved, (i.e. policy setting, planning, etc.).
	Physical Scale — As the size and/or geographic dispersion of the operation that falls under, or is influenced by, the position increases, the complexity of the operations and/or the number of specialties to be integrated may also increase. This would demand greater management skills.

Concept	**Thinking like a manager.**
Application	This can be summed up as the ability to look at the larger organizational picture in a situation, in effect to put oneself in the shoes of one's superior or another manager, even though one does not have the resources available to that position. For example: the head of a financial function may have to develop plans for the entire unit but may not control the resources to put the plan into effect.

CRITICALITY OF HUMAN RELATIONS

Criticality of Human Relations is measured, along with Managerial and Operational Know-How, on the Guide Chart's horizontal axis. This final Know-How sub-factor integrates the assessment of the ***practical*** requirement for using human relations skills into the measurement of job content; that is, the degree to which establishing and maintaining effective interpersonal relationships is central to the position achieving its objectives.

The requirement for using human relations skills on the job is represented by three possible levels. For most Executive positions, because of their size and/or nature, the achievement of their objectives ***truly*** hinges on the establishment and maintenance of effective interpersonal relations. ***However, this is not the case for every Executive job.***

Therefore, evaluators should not automatically assign level 3 in Criticality to every Executive job. In assessing each Executive position, evaluators must weigh a variety of considerations in making their judgements, such as:

- The degree to which the executive values of leadership and motivation are both integral to the job and highly complex or difficult in nature.
- The importance of "service" and client contact (both internal and external) as integral elements of the job.
- The nature of the client relationship(s).

In assessing the significance of client contact, evaluators should consider such factors as the frequency and nature or intensity of these contacts. There is a significant difference in the Criticality of Human Relations if contact is established simply to gather or exchange information and/or opinions or if contact is established and maintained to influence decisions, processes or behaviours which are crucial to the organization successfully achieving its goals.

It is important also to relate the nature of the job's contacts to its objectives. Evaluators should avoid being misled by statements in job descriptions which ascribe contacts to a job that are not in keeping with its objectives and accountabilities.

There are three levels of Criticality:

Level 1 Common courtesy must be employed and an appropriate working relationship established and maintained with subordinates, colleagues and superiors in order to accomplish the position's objectives. However, there is no significant need to influence others in carrying out assignments. Interaction with others is generally for the purposes of straightforward information exchange or for seeking instruction or clarification.

Level 2 It is necessary to establish and maintain the kind of relationships in dealing with subordinates, colleagues and superiors, and in the course of some contact with clients inside and/or outside government, that will facilitate the acceptance and utilization of the position's conclusions, recommendations and advice. In order to achieve desired results, positions have to interact regularly with subordinates, colleagues and superiors and have some contact with clients. The nature of these contacts is such that tact and diplomacy beyond the demands of normal courtesy are required.

Level 3 Successful achievement of the position's program delivery and/or service and/or advisory objectives ***hinges*** on the establishment and maintenance of appropriate interpersonal relationships in dealings with subordinates, colleagues and superiors and in ensuring the provision of service through substantive contact with clients inside or outside government. Skills of persuasiveness or assertiveness as well as sensitivity to the other person's point of view are essential to ensuring the delivery of service. This involves understanding the other's point of view, determining whether a behavioral change is warranted and, most importantly, causing such a change to occur through the exercise of inter-personal skills.

The key concept to remember when evaluating Criticality of Human Relations is:

Concept	**The difference between the need for good human relations skills and the need to know human relations theory.**
Application	Most Executive Group positions require incumbents to interact with people. You measure that ***practical*** importance under Criticality of Human Relations. The focus is on putting skills into action. However, some highly specialized positions require that the incumbent have ***technical*** knowledge of human relations theory. Examples would be counselling positions. This knowledge of ***theory*** is measured under Practical/Technical/Specialized Know-How. However, the need to put this theory into ***action*** in the counselling process would be measured under Criticality of Human Relations.

COMBINING THE KNOW-HOW ELEMENTS

To this point, three independent decisions regarding Know-How have been made. For example:

	Practical/Technical/ Specialized	**Managerial/ Operational**	**Human Relations**
Position 1	F	II	3
Position 2	G	III	3
Position 3	G	II	2

The total weight of Know-How is derived from the ***combination*** of all these elements. As a result of measuring the job on the two axes of the Chart, that combination results in the evaluation falling within a "cell" on the Chart. This cell contains three numbers, representing three step values. For example: the **F II 3** cell is:

350
400
460

Normally, a solid fit on all three sub-factors would lead you to select the middle number in the cell. The final decision about which of these numbers to choose to represent the job's total Know-How requirement will be based on the degree of confidence in the validity of the cell selected.

Regardless of the number chosen, you should record any shadings in your evaluation (i.e. any "pulls" up or down). You can do this by using an arrow up or down beside the sub-factor, such as **F II 3(↓)**.

Concept	**Making numbering differentiations.**
Application	The overlapping numbering system is designed to allow different jobs to receive equivalent points, if appropriate. The numbering system also permits the evaluator to show relative differences between jobs whose evaluations put them in the same cell. This is done by assigning a higher number from the cell to the stronger job.

Concept	**The continuum of the cells.**
Application	The cells on the Chart represent stages along a continuum, not discrete steps. It is possible to carefully evaluate a position on each of the sub-factors and still be aware that the cell selected does not completely reflect your final opinion. In this case, you might choose the top or bottom number in the cell, depending on whether you thought there was a "pull" up or down on the evaluation. • The notion of "pull" reflects the fact that positions are dynamic and that evaluation is not an exercise in precision but rather a judgemental process, with answers in shades of grey, not black or white. Therefore, the differentiation between one level or another may not be absolutely clear. For instance: an evaluator could decide a job is **G IV 3** but recognize that it is moving towards the **H** level of Practical/Technical/Specialized Know-How. This would represent a pull up on the evaluation and would be expressed as **G (↑) IV 3**.

CHECKING THE STEP RELATIONSHIPS OF A KNOW-HOW EVALUATION

There are some "rules of thumb" that can assist you in making/validating your judgements. It is important to bear in mind that these are "rules of thumb", not hard and fast rules. They should not be substituted for thorough analysis of the job and interpretation of the Guide Charts.

As a "rule of thumb", when you are considering a hierarchy of jobs in a job family, technical ladder or reporting structure, the number of steps in the Know-How score can give some insight into the vertical structure of the hierarchy:

One step difference **e.g. 460 to 528**	A "one-step" difference generally indicates a point of compression in the structure, giving reason to question the need for the number of organizational "layers" found. For example: one-over-one situations where the subordinate job is virtually a replica of the superior's job or is "just perceptibly" different.
Two step difference **e.g. 460 to 608**	This is the typical or logical relationship/vertical distance in a reporting sequence.

Three step difference
e.g. 460 to 700

Three step gaps between levels are characteristic of reporting relationships in organizations with a broad span of control.

Four step difference
e.g. 460 to 800

This represents a significant difference in terms of job content on the Know-How factor, suggesting that a level may be missing in the organizational structure. Care should be taken to ensure that the void exists in reality and that it is not the result of an evaluation error.

VALIDATING AGAINST THE BENCHMARKS

The evaluation of the Know-How factor always has to make sense within the continuum of Executive Group positions. The need is to ensure that the logic of that continuum remains intact over time.

The method for validating against the continuum is to "prove" the evaluation by finding several comparable reference positions from the standardized Benchmark positions. This is the key test of the validity of an evaluation. Generally, the Benchmark validation step is done after the position has been evaluated against all three factors. The process is outlined in Section 5.

DEFINITION: Problem Solving/Thinking is the original, self-starting thinking required by the job to: (1) identify, (2) define, and (3) resolve a problem. "You think with what you know"... this is true of even the most creative work. The raw material of any thinking is knowledge of facts, principles and means. Ideas are put together from something already there. Therefore, Thinking is treated as a percentage utilization of Know-How.

There are two components:

- **THE THINKING ENVIRONMENT:** the extent to which assistance or guidance is available from others or from past practice or precedents and the degree to which the position is required to identify situations where direction or precedents are not applicable. How well/poorly defined is the problem, issue, etc.?
- **THE THINKING CHALLENGE:** the novelty and complexity of the thinking to be done and the time pressures within which the thinking must be done.

GOVERNMENT OF CANADA EXECUTIVE GROUP

GUIDE CHART FOR EVALUATING

PROBLEM SOLVING/THINKING

MEASURING PROBLEM SOLVING/THINKING: Problem Solving/Thinking measures the intensity of the mental process which employs Know-How in analyzing, evaluating, creating, reasoning, arriving at and making conclusions. To the extent that Problem Solving/Thinking is circumscribed by standards, covered by precedents, or referred to others the scope of the Problem Solving/Thinking is diminished, and the emphasis correspondingly is on Know-How.

N.B. The evaluation of PROBLEM SOLVING/THINKING should be made without reference to the job's freedom to make decisions or take action; the scope and nature of the job's decisions are measured on the ACCOUNTABILITY/DECISION MAKING Chart.

	Thinking guided and circumscribed by:	• • THINKING CHALLENGE		
		3. Differing situations requiring search for solutions within the area of known things. Appropriate action selected based on experience. Some use of judgement required.	4. Variable situations requiring analytical, interpretative, evaluative, and/or constructive thinking, often on short notice.	5. Novel or non-recurring, pathfinding situations in complex administrative or research situations requiring the development of new concepts and imaginative approaches, usually under some pressure.
• THINKING ENVIRONMENT	D Thinking within clear but substantially diversified procedures; precedents covering many situations, and/or access to assistance.	25% 33%	38% 43%	50% 57%
	E Thinking within a well-defined frame of reference and toward specific objectives, in situations characterized by specific policies, practices, and precedents.	33% 38%	43% 50%	57% 66%
	F Thinking within a general frame of reference toward objectives, in situations with some nebulous, intangible, or unstructured aspects.	38% 43%	50% 57%	66% 76%
	G Thinking within concepts, principles, and broad guidelines toward the organization's objectives or goals; many nebulous, intangible,or unstructured aspects to the environment.	43% 50%	57% 66%	76% 87%
	H Thinking within organization philosophy and/or natural laws and/or principles governing human affairs.	50% 57%	66% 76%	87%

MEASURING PROBLEM SOLVING/ THINKING

Problem Solving/Thinking is the opportunity, need or requirement for the position to put Know-How to use in original, self-starting thinking to deal with issues and solve problems on the job.

Measuring Problem Solving/Thinking involves evaluating the intensity of the mental processes demanded by the position. Activities include employing Know-How to analyze, identify, define, evaluate, draw conclusions about and resolve issues. To the extent that thinking is circumscribed by standards, or covered by precedents, or referred to others, the Problem Solving/Thinking requirement of the job is diminished.

The raw material of any Problem Solving/Thinking is knowledge of fact, principles and means. Ideas are put together from something already there. Therefore, "you think with what you know". This is true even of the most creative work.

However, this mental manipulation of Know-How is different from the straight application of skill which was measured by the Know-How factor. For this reason, not all of the Know-How required in a job will necessarily be utilized in the Problem Solving/Thinking elements of that job. Problem Solving/Thinking is therefore treated and measured as a ***percentage*** of Know-How and the numbering pattern on the chart is comprised of a series of percentages rather than point values.

Problem Solving/Thinking has two dimensions:

- **Thinking Environment** (vertical axis) -- how much assistance is available to help the incumbent do the thinking required.
- **Thinking Challenge** (horizontal axis) -- the complexity and novelty of the thinking required and the time pressures within which the thinking must be done.

THINKING ENVIRONMENT

The first step in evaluating a job's Problem Solving/Thinking element is to consider the amount of ***help*** that is available to the job holder. That help can come from precedents, people, Service-wide, department-wide or functional goals, policies, objectives, procedures, instructions, or practices. In general:

- Goals, policies and objectives provide help by describing the "what" of a subject matter.

- Procedures detail the steps necessary to follow through on a policy (how, where, when, and by whom).
- Instructions and practices outline the specific how to(s).

The degree to which help is available to job holders varies. For example: help from functional specialists and superiors may be less readily available to managers in geographically remote or organizationally isolated areas. The degree to which there is help available is evaluated along the vertical axis of the Chart. There are no hard and fast rules. However, there are some guidelines:

- At the D level, **what** has to be done is often defined. **How** things have to be done is less defined.
- At the E and F levels, thinking is more about **what** has to be done. Naturally, **how** things are to be done is also not clearly defined.
- At the G and H levels, thinking is more about **why** things should be done. The **what** is generally less defined and **how** things are done is not defined at all.

The key concept to remember when evaluating the Thinking Environment is as follows:

Concept	**The relationship between Know-How level and Problem Solving level.**
Application	Logically, jobs do not require the incumbent to think beyond the limit of Know-How required for the job. Therefore, the Thinking Environment level (as designated by its letter) should generally be no deeper than the depth of Practical/Technical/Specialized Know-How level/letter previously assigned. (Example: When Practical/ Technical/Specialized Know-How is at the F level, the Thinking Environment will probably be E or F - but ***not*** G.)

THINKING CHALLENGE

Thinking Challenge, the second dimension in Problem Solving/Thinking, measures the ***complexity*** of the thought processes required of the job holder. It addresses the question, "How tough are the things that come the job holder's way in terms of the thinking to be done?" and "How quickly must the

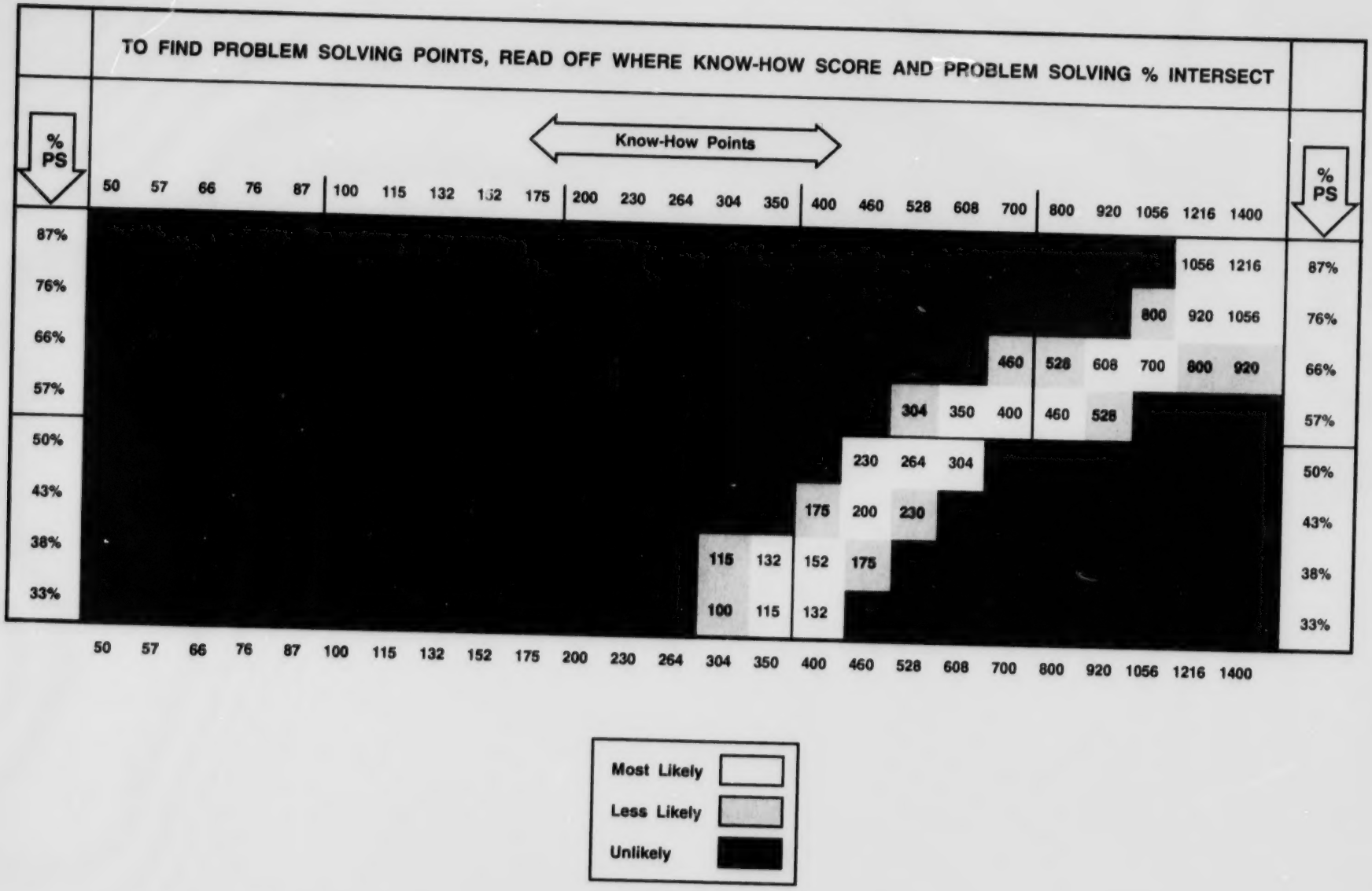
thinking be done?". The various levels of "Thinking Challenge" appear across the top of the Problem Solving/Thinking chart.

There are three key concepts to bear in mind when evaluating Thinking Challenge:

Concept	**The definition of "problems".**
Application	"Problems", in this context, refer to the wide range of challenges which confront job holders. The concept is not restricted to things that have gone wrong although certainly such things must be considered.

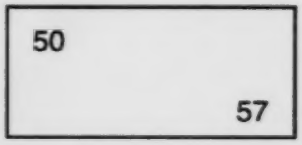
Concept	**Equivalency of technical and management issues in measuring Thinking Challenge.**
Application	It is a common mistake to pay too much attention to technical issues when considering Thinking Challenge and too little attention to management issues. Both are equally valid in considering this sub-factor.

Concept	**The difference between Thinking Environment and Thinking Challenge.**
Application	Thinking Environment measures the ***context*** in which problem solving takes place and its main constraint is the amount of help available in that context. Thinking Challenge measures the ***inherent difficulty*** of the thinking required and its main constraint is the novelty of the issues being considered.


TO FIND PROBLEM SOLVING POINTS, READ OFF WHERE KNOW-HOW SCORE AND PROBLEM SOLVING % INTERSECT
% PS
Know-How Points
50 57 66 76 87 100 115 132 152 175 200 230 264 304 350 400 460 528 608 700 800 920 1056 1216 1400
87%
76%
66%
57%
50%
43%
38%
33%
1056 1216
800 920 1056
460 528 608 700 800 920
304 350 400 460 528
230 264 304
175 200 230
115 132 152 175
100 115 132
Most Likely
Less Likely
Unlikely

COMBINING THE PROBLEM SOLVING/THINKING SUB-FACTORS

The result of making two independent judgements on the Problem Solving/Thinking sub-factors is that the evaluation falls within a cell which contains two percentage step values.



Your choice of the specific Problem Solving/Thinking percentage to use to represent the job's total Problem Solving/Thinking requirements will be a judgement, based on your "feel" for the strength or weakness of the job's fit to the Chart definitions for the two sub-factors. Generally, a "solid" fit to the definitions should result in a choice of the ***lower*** number in the cell. A "pull" to a higher Thinking Environment or Thinking Challenge would change the choice to the higher percentage. For example:

Problem Solving/Thinking Evaluation = F4 50% ..... "solid fit choice"
57% ..... "pull" to G and/or 5

To determine Problem Solving/Thinking points, you can use the chart on the facing page. Simply locate the Problem Solving/Thinking percentage in the left column and the Know-How points along the top or bottom. The resulting Problem Solving/Thinking points are found at the intersection.

CHECKING THE PROBLEM SOLVING/THINKING EVALUATION

Evaluators should take the time to review their Problem Solving/Thinking evaluations. Since Problem Solving/Thinking is the application of Know-How, experienced evaluators have found that the relationships between the two factors tend to fall into patterns. These patterns are shown by the shadings on the chart on the facing page. They act as a general guide for checking the Problem Solving/Thinking evaluation:

- Normally, an evaluation should fall in the Most Likely areas.
- An evaluation can fall in the Less Likely areas ***so long as it can be supported by sound reasons***.
- If an evaluation falls in the Unlikely shaded areas, both the evaluation of the Know-How and Problem Solving/Thinking factors should be re-checked. It is possible that the body of knowledge the incumbent is expected to have is insufficient for thinking at the level

indicated by the Problem Solving/Thinking evaluation or too much knowledge is expected of the position given the degree to which the Problem Solving/Thinking evaluation indicates it will be put to use.

VALIDATING AGAINST THE BENCHMARKS

The most important test of the validity of the evaluation is finding comparable reference evaluations in the standardized continuum of the Benchmarks as outlined in Section 5.

GOVERNMENT OF CANADA
EXECUTIVE GROUP

GUIDE CHART FOR EVALUATING

ACCOUNTABILITY/DECISION MAKING

GENERAL: Accountability/Decision Making is the measurement of the degree to which a job is responsible for achieving results and the importance of those results to the organization. There are three components IN THE FOLLOWING ORDER OF IMPORTANCE:

- **FREEDOM TO ACT:** The degree to which a job, through delegation or empowerment, acts independently to achieve end results before seeking advice or direction as defined in the left-hand column.
- • **IMPACT:** As defined at upper right corner.
- • • **MAGNITUDE:** The size, relative to the whole Public Service, of the unit or function most clearly affected by the decisions AND/OR recommendations of the job. The process for determining Magnitude, including the use of the sample Benchmark References provided on the horizontal axis, is described on pages 25-28 .

N.B. Magnitude and Impact must fit together; neither can be final or meaningful without being related to the other.

IMPACT – The degree to which the job affects or brings about the results expected of the unit or function being considered.

INDIRECT (I) – Supportive and ancillary services, where activities are noticeably removed from final decisions and assistance is modified or merged with other support before the end result stage.

CONTRIBUTORY (C) – Interpretative, advisory or facilitating services, for use by others in taking action, which are influential and closely related to action or decisions by others OR measurable contribution, as a member of a team, in achieving end results.

SHARED (S) – Equal, joint, and significant control, with (usually only one) another position(s) (except own subordinates and superior), over the activities and resources which produce the results, OR control of what are clearly many (but not all) of the significant variables in determining results.

PRIMARY (P) – Controlling Impact – The position has *effective control* over the significant activities and resources which produce the results, and is the sole position (at its level of Freedom to Act) which must answer for the results.

• FREEDOM TO ACT		• • • MAGNITUDE ⇩ Sample Benchmark References:	1. VERY SMALL H-4-C (P) TB-4-A (P) SB-4-A (P)				2. SMALL L-5-A (P) H-5-A (P) C-6-A (P)				3. MEDIUM M-8-A (P) TA-5-A (P) J-5-A (C) TB-7-C (P)				4. MEDIUM–LARGE KK-7-A (P) K-6-A (P) P-10-A (P) C-5-A (C) SSA-9-A (P) J-7-A (C)				5. LARGE TA-10-A (P) C-8-A (C) E-5-A (C) B-7-A (C)				6. VERY–LARGE TB-7-B (C) L-8-A (I) J-9-A (I)				7. LARGEST L-10-A (I)			
		• • IMPACT ⇩	I	C	S	P	I	C	S	P	I	C	S	P	I	C	S	P	I	C	S	P	I	C	S	P	I	C	S	P
	D	These jobs are subject, wholly or in part, to practices and procedures covered by precedents or well-defined policies; supervisory review, usually after the fact.	38 43 50	50 57 66	66 76 87	87 100 115	50 57 66	66 76 87	87 100 115	115 132 152	66 76 87	87 100 115	115 132 152	152 175 200	87 100 115	115 132 152	152 175 200	200 230 264	115 132 152	152 175 200	200 230 264	264 304 350	152 175 200	200 230 264	264 304 350	350 400 460	200 230 264	264 304 350	350 400 460	460 528 608
	E	These jobs, by their nature or size, are subject to broad practices and procedures covered by functional precedents and policies; achievement of a circumscribed operational activity; direction from well-defined objectives.	57 66 76	76 87 100	100 115 132	132 152 175	76 87 100	100 115 132	132 152 175	175 200 230	100 115 132	132 152 175	175 200 230	230 264 304	132 152 175	175 200 230	230 264 304	304 350 400	175 200 230	230 264 304	304 350 400	400 460 528	230 264 304	304 350 400	400 460 528	528 608 700	304 350 400	400 460 528	528 608 700	700 800 920
	F	These jobs, by their nature or size, are broadly subject to functional policies and goals; managerial direction of a general nature.	87 100 115	115 132 152	152 175 200	200 230 264	115 132 152	152 175 200	200 230 264	264 304 350	152 175 200	200 230 264	264 304 350	350 400 460	200 230 264	264 304 350	350 400 460	460 528 608	264 304 350	350 400 460	460 528 608	608 700 800	350 400 460	460 528 608	608 700 800	800 920 1056	460 528 608	608 700 800	800 920 1056	1056 1216 1400
	G	These jobs, by reason of their size, independent complexity and high degree of effect on department results, are subject only to general guidance from top-most management.	132 152 175	175 200 230	230 264 304	304 350 400	175 200 230	230 264 304	304 350 400	400 460 528	230 264 304	304 350 400	400 460 528	528 608 700	304 350 400	400 460 528	528 608 700	700 800 920	400 460 528	528 608 700	700 800 920	920 1056 1216	528 608 700	700 800 920	920 1056 1216	1216 1400 1600	700 800 920	920 1056 1216	1216 1400 1600	1600 1840 2112

MEASURING ACCOUNTABILITY/ DECISION MAKING

Accountability/Decision Making measures the degree to which a job is answerable for action and for the consequences of that action. It is the measured effect of the job on end results.

Up to this point judgements have been made about the total Know How required for fully competent job performance, and the degree of mental intensity employed in Problem Solving/Thinking. Now the task is to consider the opportunity the job has to bring about, or assist in bringing about, some specific end results. This includes considering the Magnitude of, and Impact on, those results.

The Accountability/Decision Making Guide Chart has three sub-factors:

- **Freedom to act**. The freedom the incumbent has to make decisions and carry them out. This is the most important sub-factor.
- **Impact on end results**. How direct the job's influence is on the end results of a unit, function or program.
- **Magnitude (or result area impacted)**. The general size of the unit, function or program affected. This is the least important sub-factor.

FREEDOM TO ACT

Freedom to Act is the most important of the three Accountability/Decision Making sub-factors. By examining the nature and extent of the controls -- or the lack of them -- that surround the job, it directly addresses the question of the job's freedom to take action or implement decisions. Because of its importance, the sub-factor carries the most quantitative weight in the evaluation of a position's total Accountability/Decision Making.

The controls placed on the position's Freedom to Act can be supervisory or procedural, or both. A key concept to keep in mind when considering Freedom to Act is:

Concept	**The difference between Freedom to Act and Thinking Environment.**
Application	It is a common mistake to confuse the ***restraints*** placed on Freedom to Act with the ***help available*** in the Thinking Environment: • Freedom to Act is concerned with action or decisions about action. • Thinking Environment is concerned with mental manipulation.

Since controls tend to diminish as you rise in the organization, Freedom to Act increases with organizational rank. However, while it is true that no job can have as much Freedom to Act as its superior, the evaluator should be wary of automatic slotting according to organization level alone.

Nonetheless, there are some broad guidelines that can help in assessing Freedom to Act:

- At the D level, positions are relatively free to decide ***how*** to achieve predetermined results under some direction from superior management. Positions at this level are subject to managerial approval of tactical objectives and periodic evaluation of results, generally on a quarterly or annual basis.
- At the E and F level, positions are relatively free to determine ***what*** the general results are to be. Managerial direction will be general in nature. Assessment of end results must be viewed over longer time spans (e.g. six months to a year or longer).
- At the G level, the ***what*** is communicated only in very general terms. Positions become subject to guidance rather than direction or control. Any job evaluated here is subject only to broad policy.

IMPACT

While the explanation of how to evaluate Impact and Magnitude is presented sequentially, these two sub-factors should always be considered together.

The Impact sub-factor measures the directness of the position's effect on end results. The various Impact levels are as follows:

- **I -- Indirect.** The position provides information, recording or other supportive services for use by others. Activities are noticeably removed from final decisions/end results. The position's

contribution is modified or merged with other support before the end result stage.

- **C -- Contributory.** The position provides interpretive, advisory or facilitating services for use by others or by a team in taking action. The position's advice and counsel are influential and closely related to actions or decisions made by others. Such an Impact is commonly found in staff or support functions which significantly influence decisions relative to various units or programs. For example:

  - A senior labour relations specialist makes recommendations and administers policies and practices which affect the use made of the unionized human resources of a unit. Note: the Magnitude of these resources might be represented by the personnel costs (payroll) of the unit.

- **S -- Shared.** The position is jointly accountable with others, (usually one other) for taking action and exercising a ***controlling*** Impact on end results. Positions with this type of Impact have noticeably more direct control over action than do positions evaluated at the Contributory level but do not have total control over all the variables in determining the end result. In addition, Shared Accountability can be used to indicate that a position makes an extremely strong contribution to end results (stronger than its peers) but is not Prime.

  A basic rule is that Shared Impact does not exist vertically in an organization (i.e. between superior and subordinate). However, Shared Impact can exist between peer jobs within the same organization or with a position from outside the organizational unit. Shared Impact suggests a degree of partnership in, or joint Accountability for, the ***total result***. In this way it differs from Contributory Impact where the position is only accountable for a ***portion*** of the end result.

  - The departmental Project Manager could be considered to have a Shared Impact on all design and construction activities carried out by Public Works Canada in the construction of a major facility.

  Note: there are few situations in the public service where a true shared accountability exists.

- **P -- Primary.** The position has controlling Impact on end results and the accountability of others is subordinate. Such an Impact is commonly found in managerial positions which have line accountability for key end result areas, be they large or small. For example:

  - The Director of a research unit may have Primary Impact upon the research activities done by all sections of the unit. A subordinate Manager within the unit may be accountable for the research activities in a section of the unit. Both positions could be evaluated at the Primary level but the level of Magnitude (the size of the unit or function or activity) would vary.

Concept	**The relationship of control and Primary Impact.**
Application	The relative size of the unit is not an issue in deciding whether or not the position has Primary Impact on its results. The key is that: • the position controls the end results of the unit • the control is not shared with others ("the buck stops here").

MAGNITUDE

Magnitude measures the size of the area affected by a position. While it does give an indication of the "weight" to be assigned to the position, it is the least important of the three sub-factors in determining the overall Accountability/Decision Making evaluation.

For measuring Executive Group positions, a common, quantifiable means or "proxy" for representing the diverse units, functions and programs which could be affected by the position must be identified. Dollars have proven to be the most widely applicable "proxy" for measuring the degree of Magnitude to be assigned to a given position.

However, to make a logical, rational determination of Magnitude, the evaluator must remember that dollars are simply a proxy, not an absolute measure. The key concept behind this is:

Concept	**Dollars are only a proxy to represent Magnitude.**
Application	Jobs do not impact on dollars. Dollars are the most convenient measure for the size of the unit or function affected by a job. However, this does not mean that jobs impact on dollars. Jobs impact on functions, programs or the operations of organizational units.

Thus, dollar ranges do not appear on the Guide Chart. Instead, sample Benchmark references illustrate varying alignments of Magnitude/Impact/Freedom to Act. Appendix C further provides evaluators with a wide variety of examples of different levels of Magnitude to assist them in the determination of this sub-factor.

The Magnitude continuum ranges through seven degrees, from "Very Small" to "Largest". These headings can provide a rough idea of the appropriate Magnitude for the subject position. References to the Guide Chart Sample Benchmarks and the appropriate Benchmarks in Appendix C will help to refine this initial determination. In this way, evaluators can arrive at a reasonable determination of Magnitude and avoid jumping immediately to a premature consideration of budget dollars.

Evaluators should use the following process for applying the proxy to establish the appropriate Magnitude:

- Determine (in words) what part(s) and/or function(s) of the organization the job affects and the nature of the job's effect on each of them. For example: the position controls a Branch.
- Once the part(s) and /or function(s) most appropriate to the job have been identified, think about the relative size of the part(s) or function(s) under consideration and determine these in words. For example: the Branch is very small, small, large, very large, etc..
- Once these relationships have been articulated, check them and the "size" selected for the job against the dimensions of the Benchmark positions referred to on the horizontal axis of the Accountability/Decision Making Guide Chart. These relationships can be further refined and/or verified through the usual Benchmark verification process.

The relationship between the proxy and each degree of Magnitude is displayed in the following table:

Degree	Benchmark Reference	Dollar Range
Very Small	H - 4 - C(P) TB - 4 - A(P) SB - 4 - A(P)	under $100,000
Small	L - 5 - A(P) H - 6 - A(P) C - 6 - A(P)	$100,000 to $1 million
Medium	M - 8 - A(P) TA - 5 - A(P) J - 5 - A(C) TB - 7 - C(P)	$1 million to $10 million

Degree	Benchmark Reference	Dollar Range
Medium-Large	KK - 7 - A(P) K - 6 - A(P) P - 10 - A(P) C - 5 - A(C) SSA - 9 - A(P) J - 7 - A(C)	$10 million to $100 million
Large	TA - 10 - A(P) C - 8 - A(C) E - 5 - A(C) B - 7 - A(C)	$100 million to $1 billion
Very Large	TB - 7 - B(C) L - 8 - A(I) J - 9 - A(I)	$1 billion to $10 billion
Largest	L - 10 - A(I)	$10 billion to $100 billion

Use of the Accountability Magnitude Index to Adjust for Inflation

To maintain consistency over time, the Magnitude proxies of the Benchmarks use constant dollars. So that comparisons can be made between a subject job's proxy dollars (which are expressed in current dollars) and the constant dollars in the Benchmarks, it is necessary to convert the current dollars into constant dollars. The annual Accountability/Magnitude Index (AMI) provides the factor used for this purpose.

The AMI is based on the implicit price deflator used by Statistics Canada to produce GNP data in constant dollars. To convert to constant dollars, divide current dollars by the current AMI. For example: if an operating and maintenance budget of $4 million were selected to represent the Magnitude of a position, you would divide this amount by the current AMI to arrive at constant dollars ($4 million ÷ 4.60 = $869,565 (constant)).

The current AMI is provided each year by the Treasury Board Secretariat. The AMI for the years 1980/81 - 1992/93 were as follows:

Accountability Magnitude Index
1980 - 1992

1980/81	2.45	1986/87	3.83
1981/82	2.77	1987/88	3.91
1982/83	3.06	1988/89	4.03
1983/84	3.41	1989/90	4.17
1984/85	3.61	1990/91	4.37
1985/86	3.72	1991/92	4.50
		1992/93	4.60

"Pass Through Dollars"

Many positions may appear to have a very large Magnitude but the dollars being used to measure the unit are "Pass Through Dollars" (transfer payments to individuals or other jurisdictions under social programs which are controlled largely by legislation, regulation or formula fall into this category. An example would be Canada Pension Plan payments.) The key to handling Pass Through Dollars is as follows:

Concept	**Pass Through Dollars are not an appropriate Magnitude proxy.**
Application	In cases of Pass Through Dollars, the position deals with the ***process*** of payment but has practically no impact in determining whether payments should be made, or what payment should be made. ***These dollars do not properly represent the Magnitude of the position. A more appropriate proxy should be found.***

CHOOSING THE CORRECT IMPACT/MAGNITUDE COMBINATION

An evaluation score may differ, depending on the combination of Impact and Magnitude used. For instance:

TABLE I

EXAMPLES OF IMPACT IN RELATION TO VARIOUS DIMENSIONS

Dimensions	Impact of Operating Management	Impact of Staff or Support Function	Comments
1. Salary, operating and maintenance budget (Used to represent an organizational unit)	Primary	Contributory or Indirect	Impact of operating management is Primary because the main accountability for unit or program end results rests with operating management. Impact of staff depends on significance of advisory and facilitating role, (i.e., Policy Advisor could be C or I).
2. Capital budget (Used to represent a capital program)	Primary or Shared	Contributory, Indirect or None	Impact of operating management is Primary when feasibility, design, construction, installation and utilization are controlled by a single manager (which is rarely the case). It is less (e.g., Shared) when a department project manager acts as "knowledgeable" client for a specific project. Impact of functional staff depends on significance of advisory and facilitating role.
3. Personnel costs (Used to represent the personnel function)	Contributory or Indirect	Contributory or Indirect	The number of positions which play a role in designing and/or implementing this function (e.g., central agencies, departmental managers, departmental Personnel jobs) means that no one or two positions control the significant activities necessary for Primary or Shared.

- A function head (for example: a Director General of Human Resources) may be seen to have a Contributory Impact on the operations of the Department or as having a Prime Impact on the operations of the Human Resource Branch.

- Very often the point totals available in those two slots will be the same. Where they are not the same it is advisable to use the higher score to properly reflect the full job size ***so long as you are confident that your reasoning is correct.***

The key is to find the combination of Impact and Magnitude that results in the highest ***legitimate*** evaluation. This is because it is vital to get the ***fullest, most complete*** measure of the position on these two dimensions so as to properly reflect the job size. Table 1 on the facing and following pages provides some guidelines for evaluating certain types of expenditures when these are used as the proxy.

COMBINING THE ACCOUNTABILITY/DECISION MAKING SUB-FACTORS

The result of evaluating the three sub-factors is that the evaluation falls within a cell with three possible point values, each representing one step up in size.

350
400
460

The number chosen from the cell will depend upon your assessment of the relative strength of the job's fit to sub-factor definitions. However, unlike the sub-factors of Know-How and Problem Solving/Thinking (which have a more or less equal weight in determining the factor's score) in the case of Accountability/Decision Making, the fit on the Freedom to Act sub-factor is the most important one to consider.

There is a propensity for evaluators to forget this hierarchy of values and use Magnitude to drive the selection of the number in the cell. This is inappropriate. Considerations of Impact and Magnitude (the least important sub-factor) should be used to ***confirm*** the direction of the overall evaluation which has been determined by considerations of Freedom to Act.

TABLE I (Continued)

EXAMPLES OF IMPACT IN RELATION TO VARIOUS DIMENSIONS

Dimensions	Impact of Operating Management	Impact of Staff or Support Function	Comments
4. Purchased materials and equipment (Used to represent the purchasing function)	Shared, Contributory or Indirect	Shared, Contributory or Indirect	Impact of Department of Supply and Services people would be Contributory for the normal supply service role, or Shared where their role is one of heavy involvement in determining specifications, in addition to normal supply/service role. The extent to which departmental functional staff (e.g., head of informatics) acts as the department's purchasing agent will affect the Impact recognized in the evaluation.
5. Grants and contributions (Used to represent a program)	Contributory or Indirect	Indirect	Impact could range from Contributory to Indirect depending on the degree of: 1. Discretion in grant or contribution amounts. 2. Control over the end results expected from the grant or contribution.
6. Transfer payments (Used to represent a program)	Indirect or None	None	When transfer payments are determined by formula with no discretion, the impact would likely be none. Where there is some discretion in determining amount and/or use, the impact would likely be Indirect because the position has some effect on the program

CHECKING THE ACCOUNTABILITY/DECISION MAKING EVALUATION

Up, Down and Level Profiles

The evaluation score of a position gives an indication of its size, relative to other jobs. It answers the question: How big is this job? However, the relationship between the scores for the Problem Solving/Thinking and the Accountability/Decision Making factors is indicative of the ***shape*** of the job and answers the questions: What sort of job is this? Is it characterized by thinking (Problem Solving) or action (Accountability), or is the balance about equal?

- ***An action oriented job*** is primarily oriented toward generating end results. Problem Solving takes a secondary position in this position. Therefore, the points given to Accountability/Decision Making will be higher than those for Problem Solving/Thinking. This relationship is known as an Up, or "A", Profile.

- ***A thinking job*** exists to apply Know-How in the analysis, investigation and identification of situations. The Problem Solving/Thinking points will be greater than those for Accountability/Decision Making. This is known as a Down, or "P", Profile.

- ***A balanced or level job*** is one in which the Accountability/Decision Making and Problem Solving/Thinking points are the same. The position will be staff oriented and have responsibility for managerial or supervisory functions. This is known as a Level, or "L", Profile.

While there are no hard and fast rules, particular types of job do tend to have predictable profiles:

Down Profiles

P4 P3 Problem Solving/Thinking points exceed Accountability/Decision Making points by four and three steps respectively. Jobs with these profiles will tend to be concerned with basic or pure research with little orientation to, or regard for, development aspects. P4 Jobs will rarely be found outside a University.

P2 P1 Problem Solving/Thinking points exceed Accountability/Decision Making points by two steps or one step respectively. Applied research or policy development jobs will tend to have these profiles.

Level Profiles

L Problem Solving/Thinking points equal Accountability/Decision Making points. Jobs with these profiles will tend to be providing supporting services in staff functions or supervisory positions such as financial analysts, heads of functional specialties.

Up Profiles

A1 Accountability/Decision Making points exceed Problem Solving/Thinking points by one step. Jobs with A1 profiles are often "hybrid" jobs with significant people management responsibilities (such as personnel managers),

TABLE I (Continued)

EXAMPLES OF IMPACT IN RELATION TO VARIOUS DIMENSIONS

Dimensions	Impact of Operating Management	Impact of Staff or Support Function	Comments
7. Revolving funds (Represents payment received from clients for services rendered)	None	None	Individual positions do not have sufficient impact on what is represented to be measured. That is, the impact is less than Indirect. Payments received should not be double-counted against corresponding expenditures, nor should they be used to reduce operating expenditures to a net figure.
8. Dimensions lying outside the Public Service such as value of the GNP	None or Contributory or Indirect	None or Indirect	The relationship of public service positions to these dimensions is, in most cases, too remote for the measurement of any impact. Where influence can be clearly identified, the impact of operating management positions is normally Indirect and is typically exerted through legislative, regulatory or enforcement authorities. Contributory Impact could apply for operating management positions in which the degree of control over end results is considerable. Indirect impact could apply for staff or support functions when the degree of control or influence over end results is considerable. In all these instances, the incumbent **must** be identified in the job description as answerable for results as well as through the performance review process.

line management positions, or jobs which receive a significant degree of direction from functional units, such as project managers or regional directors of administrative services.

A2 A3 These profiles are found in line management jobs which have a clear and well defined responsibility for achieving results such as regional director for operations.

A4 Examples of this profile are unusual but can occur where the Accountability for results is high but the Problem Solving or Know-How content of the job is relatively low.

Up, Down, Level profiling allows the validity of evaluations to be checked against typical job profiles. Discrepancies, if they are found, may indicate an incorrect evaluation. However, they might also indicate an inappropriately structured job. Therefore, it is important to avoid letting profiles drive the evaluation process.

VALIDATING AGAINST THE BENCHMARKS

The most important test of the validity of the evaluation is finding comparable reference evaluations in the standardized continuum of the Benchmarks as outlined in Section 5.

USING THE BENCHMARKS

The Benchmark reference positions have two critical roles to play in the job evaluation process:

- ***They provide the necessary discipline of a constant set of reference points.***
  The Benchmark evaluations have been thoroughly checked for the consistency and appropriateness of the application of the job evaluation method in their evaluation. As a result, they provide a constant standard against which to evaluate positions, making them the key tool for ensuring consistency in the application of the Guide Chart methodology, over time, throughout the federal government.

- ***They allow for flexibility within a disciplined framework.***
  Given the number and complexity of Executive Group positions to be evaluated, it would be both impossible and counter-productive to attempt to provide hard and fast solutions for every possible situation. By providing a sufficient number of constant Benchmark positions, but allowing evaluators to use their common sense in using them, both flexibility and discipline can be built into the process.

Copies of the Benchmark reference positions are found in Appendix C, (a separate volume to this manual).

PROCESS FOR SELECTING SUITABLE BENCHMARKS

1) How the Benchmarks are Arranged

The Benchmarks are sorted in two different ways:

- The Benchmark Job Descriptions are arranged into groups based on job function, (Index A).
- A second listing of the positions, by level in descending order of total points, (Index B).

2) Necessary Information To Have About the Subject Position

In order to select suitable Benchmarks, the evaluator first needs to know:

- Where the subject position fits in the organization (for example: number of levels from the Deputy Head).
- The job function (for example: financial, operational, personnel).

- The basic nature of the job (for example: to think deeply as in research positions, to think broadly as in policy development, to direct activities as in field operations, or to administer policies and practices as in staff positions).

- If the position is line or staff, regional or located at headquarters.

All this information should be in the Job Description. With experience, the title of the subject job is often enough to indicate where to look for suitable Benchmarks.

3) Selecting Suitable Benchmarks

Two or three Benchmark comparisons should be sufficient for testing the validity of an evaluation. A strong comparator is one in which the organizational context, the overall evaluation and the evaluations of the three factors are all similar to that of the subject position (ie: fewer than three steps away on any factor).

However, on occasion, it may be difficult to find a Benchmark that fits on all three factors. For example: one Benchmark might provide a close fit on the Know-How factor but not work well on the Accountability/Decision Making factor. The best thing to do would be to try again to find other, more suitable Benchmarks since this imbalance affects the profile fit of the two positions. However, if a good, overall fit cannot be found with any of the Benchmarks, the next thing to do is find an additional Benchmark position which provides a good fit for the missing factor, (in the above example, Accountability/Decision Making).

BENCHMARK COMPARISONS
EXAMPLE A

GENERAL ACCOUNTABILITY

Subject Position	Is accountable for the proper and effective management and administration of all operations programs in the Region to ensure the provision of economic support, pension, medical examinations, social well-being and health care to qualified veterans and their dependants. Is accountable for the operation of the Saskatoon Veterans Home.
Benchmark TA-7-A	Is accountable for the administration and field delivery of an integrated multi-program employment and insurance service.
Benchmark TA-6-B	Is accountable for planning, organizing, directing, controlling and evaluating medical services to registered Indians and some non-Indian people within the province of Manitoba.
Benchmark TB-5-E	Is accountable for the proper and effective management and administration of all operations programs in the Region to ensure the provision of economic support, pension, medical examinations, social well-being and health care to qualified veterans and their dependants.

SAMPLE VALIDATIONS USING BENCHMARKS

Following are two examples of the process for using the Benchmarks. Descriptive statements from the job description of the subject position and of the sample Benchmarks are shown on this and the following facing pages. This should in no way suggest that these are the only relevant differentiating considerations. Rather, they are presented to illustrate the thinking process involved in using the Benchmarks.

Sample Validation: Example A

EXAMPLE A

Subject Position	**Regional Director General Prairie Region**		
Evaluation	Know-How	F III 3	608
	Problem Solving/Thinking	F 4 (50%)	304
	Accountability/Decision Making	F 3 P	400
			1312

Benchmarks Selected

TA - 7 - A Director General Operations		TA - 6 - B Regional Director Manitoba Region		TB - 5 - E Regional Director General Pacific Region	
G III 3	700	F III 3	608	F III 3	528
F 4 (57)	400	F 4 (57)	350	F 4 (50)	264
F 4 P	528	F 3 P	400	F 4 C	304
	1628		1358		1096

BENCHMARK COMPARISONS
EXAMPLE A

MAJOR CHALLENGE

Subject Position	The position is expected to negotiate with provincial authorities to ensure an equitable distribution of contract beds for the priority use of veterans and to achieve an optimum care/cost ratio within the framework of provincial standards in Manitoba, Saskatchewan and Alberta.
Benchmark TA-7-A	The position must clearly demonstrate sensitivity and willingness to respond to the wide range of interest groups in a region which is characterized by a relatively high intake of immigrants/refugees, a high rate of unemployed, highly educated youth competing for scarce jobs, and significant skill shortages in the manufacturing sector.
Benchmark TA-6-B	A major challenge facing the position is to reduce the client reliance upon the Branch in Manitoba and to ensure the transition of the Branch from a direct delivery provider to a service facilitator, while at the same time accelerating the rate at which regional programs move away from treatment orientation to prevention and promotion activities.
Benchmark TB-5-E	The position is expected to negotiate with provincial authorities to ensure an equitable distribution of contract beds for the priority use of veterans and to achieve an optimum care/cost ratio within the framework of provincial standards in British Columbia.

Example A Explanation: The Know-How Factor

Subject Job	TA - 7 - A Dir. Gen. Operations	TA - 6 - B Regional Director Manitoba Region	TB - 5 - E Regional Dir. Gen. Pacific Region
F III 3 608	G III 3 700	F III 3 608	F III 3 528

1) One consideration for relating the Know-How of the subject position to the Benchmarks is the management structure above each position. There are the same number of layers from the Deputy Minister in all four cases.

2) Another consideration is the diversity of the programs managed. Benchmark TA - 7 - A is required to manage two distinct programs with a number of sub-programs. The program mix of the two other benchmarks and the subject position are considered to be more homogeneous.

3) There are a number of variables which must be factored into the evaluation of Know-How and contribute to the final numbers selected: cultural diversity of the publics served, geographic dispersion of the territory managed, the size and type of staff managed.

4) The subject position and the three Benchmarks are all responsible for managing the delivery of direct client services within a specific geographic area.

BENCHMARK COMPARISONS
EXAMPLE A

DIMENSIONS (Constant Dollars)

Subject Position	Person-Years:	317
	Salary, operating and maintenance budget:	$3,328,500
	Grants and Contributions:	$15,012,787
Benchmark TA-7-A	Person-Years:	4,699
	Salary, operating and maintenance budget:	$46 million
Benchmark TA-6-B	Person-Years:	328
	Salary, operating and maintenance budget:	$3.2 million
Benchmark TB-5-E	Person-Years:	221
	Salary, operating and maintenance budget:	$1.9 million
	Program Budget, including Grants and contributions:	$27,061,784

Example A Explanation: The Problem Solving/Thinking Factor

Subject Job	TA - 7 - A Dir. Gen. Operations	TA - 6 - B Regional Director Manitoba Region	TB - 5 - E Regional D G Pacific Region
F 4 (50%) 304	F 4 (57%) 400	F 4 (57%) 350	F 4 (50%) 264

1) There is a discernible difference in the mix and complexity of programs managed by Benchmarks TA - 7 - A and TA - 6 - B from those delivered by the Subject Position and Benchmark TB - 5 -E.

2) The difference in geographic areas serviced by the Subject Position and Benchmark TB - 5 - E is not considered to require significantly different innovative thinking.

Example A Explanation: The Accountability/Decision Making Factor

Subject Job	TA - 7 - A Director General Operations	TA - 6 - B Regional Director Manitoba Region	TB - 5 - E Regional D G Pacific Region
F 3 P 400	F 4 P 528	F 3 P 400	F 4 C 304

1) The Subject Position and the Benchmark positions appear to have a similar degree of latitude and authority to act on behalf of the department within the scope of the geographic area and the program responsibilities of their respective branches.

2) The Subject Position is viewed as having a noticeably less significant contribution to the achievement of the department's end results than that represented by Benchmark TA - 7 - A and a contribution that is comparable to that of Benchmark TA - 6 - B. The contribution of the Subject Position is considered to be noticeably greater than that of Benchmark TB - 5 - E.

BENCHMARK COMPARISONS
EXAMPLE B

GENERAL ACCOUNTABILITY

Subject Position	Is accountable for managing the development of a framework for collecting and analyzing financial performance data; for developing and maintaining a system for long-term resource planning; for analyzing and developing recommendations on the financial viability of proposed projects and programs; and for coordinating the preparation of operational multi-year operational plans, estimates, expenditure plans and supplementary estimates.
Benchmark B-6-A	Is accountable for ensuring the application of professional accounting and financial management standards and practices for all policies and programs of the Department and four associated Agencies, and for ensuring the application of standards and practices related to contract administration.
Benchmark B-5-A	Is accountable for the development of financial administration and operational accounting policies, systems and procedures for the Department's programs to meet the operational needs of management and to conform with the requirements of government acts, statutes and regulations.
Benchmark B-4-A	Is accountable for the proper and effective management of the finance, materiel management, information systems, contract administration and administrative functions within the Atlantic Region of the Department.

Sample Validation: Example B

EXAMPLE B

Subject Position	**Director Financial Planning and Analysis**		
Evaluation	Know-How	G II 2	528
	Problem Solving/Thinking	E 4 (50%)	264
	Accountability/Decision Making	E 5 C	264
			1056

Benchmarks Selected

B - 6 - A Director General Finance		B - 5 - A Director Accounting Policy & Fin. Systems		B - 4 - A Regional Manager Finance & Administration	
G III 3	608	G II 2	528	F II 3	460
F 4 (57)	350	E 4 (50)	264	E 4 (43)	200
F 2 P	350	E 5 C	230	E 2 P	230
	1308		1022		890

BENCHMARK COMPARISONS
EXAMPLE B

MAJOR CHALLENGE

Subject Position

The position is expected to provide departmental senior executives with authoritative advice on the financial health of the Department. This involves the development of complex frameworks, systems and planning activities which encompass all of the Department's various programs in air, marine and surface transportation.

Benchmark B-6-A

The position is expected to provide for consistent financial administration in the Department and Agencies, to provide leadership in the development of financial policies and systems and in the management of cost-effective services in budgeting and budgetary control in the design, communication and maintenance of systems of financial administration, accounting and payment services, and in the development of training and career development programs for financial officers.

Benchmark B-5-A

The position is required to develop and implement commitment systems for the control of operations, grants and operations, unemployment insurance fund and loan programs in a decentralized environment.

Benchmark B-4-A

The position guarantees the integrity and reliability of budgetary control and reporting systems in the Region to ensure probity and prudence is duly exercised in the handling of regional resources.

Example B Explanation: The Know-How Factor

Subject Job	B - 6 - A Director General Finance	B - 5 - A Dir. Accounting Policy & Fin. Systems	B - 4 - A Regional Man. Fin. & Admin.
G II 2 528	G III 3 608	G II 2 528	**F II 3 460**

1) The Subject Position and Benchmarks B - 6 - A and B - 5 - A reflect the same degree of professional knowledge. Benchmark B - 6 - A reflects a degree of mastery required to provide executive direction for the management of the financial function across the whole department. Benchmark B - 5 - A and the Subject Position reflect the professional mastery required to provide direction for the integration at the policy level of complex financial systems to facilitate the delivery of services to the Departments' clients. Benchmark B - 4 - A reflects the depth of professional expertise required to provide executive level support for the financial function in the delivery of the Department's programs.

2) The managerial expertise required for the Subject Position is less than that required for Benchmark B - 6 - A which has department-wide functional responsibilities. It has the same degree of focus as Benchmarks B - 5 - A and B - 4 - A.

3) Both the Subject Position and Benchmark B - 5 - A demonstrate the requirement to establish and maintain professional relationships to facilitate the acceptance of advice and recommendations.

Example B Explanation: The Problem Solving/Thinking Factor

Subject Job	B - 6 - A Dir. Gen. Finance	B - 5 - A Dir. Accounting Policy & Fin. Systems	B - 4 - A Regional Man. Fin. & Admin.
E 4 (50%) 264	F 4 (57%) 350	E 4 (50%) 264	E 4 (43%) 200

1) As the senior functional position in the Department, Benchmark B-6-A is clearly involved in more demanding and extensive issues than are the Subject Position or the other Benchmarks.

BENCHMARK COMPARISONS
EXAMPLE B

DIMENSIONS (Constant Dollars)

Subject Position	Unit Person-Years:	22
	Unit salary, operating and maintenance budget:	$231,406
Benchmark B-6-A	Division Person-Years:	82
	Portfolio Person-Years:	3,600
	Division salary, operating and maintenance budget:	$999,514
	Department salary, operating and maintenance budget:	$409,254,000
Benchmark B-5-A	Division Person-Years:	12
	Department Person-Years:	24,000
	Division salary, operating and maintenance budget:	$205,000
	Department salary, operating and maintenance budget:	$2.5 billion
Benchmark B-4-A	See next page	

Example B Explanation: The Accountability/Decision Making Factor

Subject Job	B - 6 - A Director General Finance	B - 5 - A Dir. Accounting Policy & Fin. Systems	B - 4 - A Regional Man. Fin. & Admin.
E 5 C 264	F 2 P 350	E 5 C 230	E 2 P 230

1) Note that while the same coordinates are used for the Subject Position and Benchmark B - 5 -A, the contribution of the Subject Position to the achievement of the department's goals is considered to be noticeably greater than that of the Benchmark.

BENCHMARK COMPARISONS
EXAMPLE B

DIMENSIONS (Constant Dollars) cont'd

Benchmark B-4-A	Region Person-Years	1370
	Division Person-Years	133
	Region salary, operating and maintenance budget	$49 million
	Division salary, operating and maintenance budget:	$866,000

APPENDIX A

DEFINITION: EXECUTIVE GROUP

The Executive Group includes only those positions located no more than three hierarchical levels below the Deputy/Associate Deputy level and which have significant executive managerial and/or executive policy roles and responsibilities or other significant influence on the direction of a department or agency.

Positions in the Executive Group are responsible and accountable for exercising executive managerial authority and/or for providing recommendations and advice on the exercise of that authority. These responsibilities may be exercised in one or more of the following ways:

- Managing programs authorized by an Act of Parliament, or an Order-in-Council, or major or significant functions/elements of such programs.
- Managing substantial scientific or professional activities.
- Providing recommendations on the development of significant policies, programs or scientific/professional/technical activities.
- Exercising a primary influence over the development of policies or programs for utilizing human, financial or material resources in one or more major organizational units or program activities in the Public Service.

CLASSIFICATION LEVELS: EXECUTIVE GROUP

The total points assigned through the evaluation process will determine into which classification level to place a newly evaluated position. Positions within the assigned point bands fall into compensation levels from EX-1 to EX-5. The bands are as follows:

EXECUTIVE GROUP CLASSIFICATION LEVELS

Classification Level	Minimum Points	Maximum Points
EX -5	2448	N/A
EX-4	1868	2447
EX-3	1560	1867
EX-2	1262	1559
EX-1	920	1261

APPENDIX B

THE HAY GUIDE CHARTS

See following pages.

GOVERNMENT OF CANADA
EXECUTIVE GROUP

GUIDE CHART FOR EVALUATING

KNOW-HOW

DEFINITION: Know-How is the sum total of EVERY kind of knowledge and skill, HOWEVER ACQUIRED, needed for COMPETENT JOB PERFORMANCE. Know-How has 3 components, the requirements for:

- **Practical, Technical, Specialized Know-How.** Varied applied skills including those relating to human relations, knowledge of the position's environment and clientele (e.g., the public, industry, special interest groups, other governments, etc.), practical procedures, specialized techniques and/or scientific/professional disciplines.

•• **Managerial and Operational Know-How.** The Know-How and Skill involved in guiding and integrating the resources associated with an organizational unit or function in order to produce the expected results. The knowledge and skills may be exercised executively ("acting as a manager") or consultatively ("thinking as a manager"). Involved is some combination of planning, organizing, integrating, coordinating, directing, motivating and developing human resources, controlling, evaluating, and checking. This KNOW-HOW may be required in providing service to the client/customer AND/OR advice to others and becomes more critical as the conflicting demands and priorities of clients/customers increase.

••• **Criticality of Human Relations.** This is a measure of how relatively crucial, critical, and difficult are the various interpersonal relationships which positions must establish and maintain in order to achieve the objectives.

MEASURING PRACTICAL, TECHNICAL, SPECIALIZED KNOW-HOW: This type of knowledge and skill may be characterized by breadth (variety), or depth (complexity), or both. Jobs may require some combination of: various skills; some knowledge about many things; a good deal of knowledge about a few things. Thus, to measure this kind of Know-How, the evaluator has to understand WHAT SKILLS ARE NEEDED AND HOW MUCH KNOWLEDGE IS NEEDED ABOUT HOW MANY THINGS AND HOW COMPLEX EACH OF THEM IS.

FUNCTION – A group of diverse activities which, because of common objectives, similar skill requirements, and strategic importance to an organization, are usually directed by a member of top management.

SUBFUNCTION – A major activity which is part of and more homogeneous than a function.

ELEMENT – A part of a subfunction; usually very specialized in nature and restricted in scope or impact.

• PRACTICAL, TECHNICAL, SPECIALIZED KNOW-HOW	••• HUMAN RELATIONS	•• MANAGERIAL and OPERATIONAL KNOW-HOW											
		II Operation of a unit with activities that are relatively similar in nature and objective, OR guidance of a sub-function(s) or several significant elements across several units.			III Operation of a large unit with activities that are noticeably different in objectives and the nature of the end results, OR guidance of a function(s) which affects all of the organization.			IV Operation of a major unit with activities which are significantly different and divergent with respect to objectives and end results, OR guidance of a strategic function(s) which significantly affects the organization's planning and operation.			V Management of all units and functions of a large organization, OR total management of the major segment of a very large organization.		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
E	A sound understanding of and skill in several activities which involve a variety of practices and precedents with respect to the organization's processes, operation and clientele, OR a grasp of a scientific or similar discipline's theory and principles, OR both.	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800
F	Extensive knowledge and skill gained through a wide and/or deep exposure to the involved and/or diverse practices, processes, and issues relating to the organization and its clients, OR command of complex scientific theory, principles, and practices, OR both.	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056
G	Mastery of theories, principles, and techniques, or the cumulative equivalent command, of the interrelationships, variables, and competing demands of the organization and its clients, and related programmes and other issues necessary to advise AND/OR implement programmes at the executive management or executive policy levels of the organization.	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	800 920 1056	920 1056 1216	1056 1216 1400
H	Externally recognized mastery and expertise in a complex scientific field or other learned discipline.	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	800 920 1056	920 1056 1216	1056 1216 1400	1056 1216 1400	1216 1400 1600	1400 1600 1840

••• CRITICALITY OF HUMAN RELATIONS		
1 Common courtesy must be employed, and an appropriate working relationship established and maintained with subordinates, colleagues and superiors in order to accomplish the position's objectives.	2 It is necessary to establish and maintain the kind of relationships in dealings with subordinates, colleagues and superiors, and in the course of some contact with clients inside AND/OR outside government, that will facilitate the acceptance and utilization of the position's conclusions, recommendations and advice.	3 Successful achievement of the position's programme AND/OR service AND/OR advisory objectives HINGES on the establishment and maintenance of appropriate interpersonal relationships in dealings with subordinates, colleagues, and superiors, and in ensuring the provision of service through substantive contact with clients inside AND/OR outside government.

GOVERNMENT OF CANADA
EXECUTIVE GROUP

GUIDE CHART FOR EVALUATING

PROBLEM SOLVING/THINKING

DEFINITION: Problem Solving/Thinking is the original, self-starting thinking required by the job to: (1) identify, (2) define, and (3) resolve a problem. "You think with what you know"... this is true of even the most creative work. The raw material of any thinking is knowledge of facts, principles and means. Ideas are put together from something already there. Therefore, Thinking is treated as a percentage utilization of Know-How.

There are two components:

- **• THE THINKING ENVIRONMENT:** the extent to which assistance or guidance is available from others or from past practice or precedents and the degree to which the position is required to identify situations where direction or precedents are not applicable. How well/poorly defined is the problem, issue, etc.?
- **• • THE THINKING CHALLENGE:** the novelty and complexity of the thinking to be done and the time pressures within which the thinking must be done.

MEASURING PROBLEM SOLVING/THINKING: Problem Solving/Thinking measures the intensity of the mental process which employs Know-How in analyzing, evaluating, creating, reasoning, arriving at and making conclusions. To the extent that Problem Solving/Thinking is circumscribed by standards, covered by precedents, or referred to others the scope of the Problem Solving/Thinking is diminished, and the emphasis correspondingly is on Know-How.

N.B. The evaluation of PROBLEM SOLVING/THINKING should be made without reference to the job's freedom to make decisions or take action; the scope and nature of the job's decisions are measured on the ACCOUNTABILITY/DECISION MAKING Chart.

		• • THINKING CHALLENGE		
	Thinking guided and circumscribed by:	**3.** Differing situations requiring search for solutions within the area of known things. Appropriate action selected based on experience. Some use of judgement required.	**4.** Variable situations requiring analytical, interpretative, evaluative, and/or constructive thinking, often on short notice.	**5.** Novel or non-recurring, pathfinding situations in complex administrative or research situations requiring the development of new concepts and imaginative approaches, usually under some pressure.
• THINKING ENVIRONMENT	**D** Thinking within clear but substantially diversified procedures; precedents covering many situations, and/or access to assistance.	28% 33%	38% 43%	50% 57%
	E Thinking within a well-defined frame of reference and toward specific objectives, in situations characterized by specific policies, practices, and precedents.	33% 38%	43% 50%	57% 66%
	F Thinking within a general frame of reference toward objectives, in situations with some nebulous, intangible, or unstructured aspects.	38% 43%	50% 57%	66% 76%
	G Thinking within concepts, principles, and broad guidelines toward the organization's objectives or goals; many nebulous, intangible,or unstructured aspects to the environment.	43% 50%	57% 66%	76% 87%
	H Thinking within organization philosophy and/or natural laws and/or principles governing human affairs.	50% 57%	66% 76%	87%

GOVERNMENT OF CANADA
EXECUTIVE GROUP

GUIDE CHART FOR EVALUATING

ACCOUNTABILITY/DECISION MAKING

GENERAL: Accountability/Decision Making is the measurement of the degree to which a job is responsible for achieving results and the importance of those results to the organization. There are three components IN THE FOLLOWING ORDER OF IMPORTANCE:

- **FREEDOM TO ACT:** The degree to which a job, through delegation or empowerment, acts independently to achieve end results before seeking advice or direction as defined in the left-hand column.
- • **IMPACT:** As defined at upper right corner.
- • • **MAGNITUDE:** The size, relative to the whole Public Service, of the unit or function most clearly affected by the decisions AND/OR recommendations of the job. The process for determining Magnitude, including the use of the sample Benchmark References provided on the horizontal axis, is described on pages 25-28 .

N.B. Magnitude and Impact must fit together; neither can be final or meaningful without being related to the other.

IMPACT – The degree to which the job affects or brings about the results expected of the unit or function being considered.

INDIRECT (I) – Supportive and ancillary services, where activities are noticeably removed from final decisions and assistance is modified or merged with other support before the end result stage.

CONTRIBUTORY (C) – Interpretative, advisory or facilitating services, for use by others in taking action, which are influential and closely related to action or decisions by others OR measurable contribution, as a member of a team, in achieving end results.

SHARED (S) – Equal, joint, and significant control, with (usually only one) another position(s) (except own subordinates and superior), over the activities and resources which produce the results, OR control of what are clearly many (but not all) of the significant variables in determining results.

PRIMARY (P) – Controlling Impact – The position has *effective control* over the significant activities and resources which produce the results, and is the sole position (at its level of Freedom to Act) which must answer for the results.

• • • MAGNITUDE ▶	1. VERY SMALL				2. SMALL				3. MEDIUM				4. MEDIUM–LARGE				5. LARGE				6. VERY–LARGE				7. LARGEST			
Sample Benchmark References:	H-4-C (P) TB-4-A (P) SB-4-A (P)				L-5-A (P) H-6-A (P) C-6-A (P)				M-8-A (P) TA-5-A (P) J-5-A (C) TB-7-C (P)				KK-7-A (P) K-6-A (P) P-10-A (P) C-5-A (C) SSA-9-A (P) J-7-A (C)				TA-10-A (P) C-8-A (C) E-5-A (C) B-7-A (C)				TB-7-B (C) L-8-A (I) J-8-A (I)				L-10-A (I)			
• • IMPACT ▶	I	C	S	P	I	C	S	P	I	C	S	P	I	C	S	P	I	C	S	P	I	C	S	P	I	C	S	P
• FREEDOM TO ACT																												
D These jobs are subject, wholly or in part, to practices and procedures covered by precedents or well-defined policies; supervisory review, usually after the fact.	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
	50	66	87	115	66	87	115	152	87	116	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
E These jobs, by their nature or size, are subject to broad practices and procedures covered by functional precedents and policies; achievement of a circumscribed operational activity; direction from well-defined objectives.	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920
F These jobs, by their nature or size, are broadly subject to functional policies and goals; managerial direction of a general nature.	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056
	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216
	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400
G These jobs, by reason of their size, independent complexity and high degree of effect on department results, are subject only to general guidance from top-most management.	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600
	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840
	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600	920	1216	1600	2112

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

Treasury Board of Canada
Secretariat

Groupe de la direction

Guide d'évaluation des postes

Canada

GROUPE DE LA DIRECTION

GUIDE D'ÉVALUATION DES POSTES

Publié par: Politique, organisation et classification
Groupe de la direction
Direction de la politique du personnel
Secrétariat du Conseil du Trésor

septembre 1992

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1992

En vente au Canada chez

Votre libraire local

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada - Édition
Ottawa, Ontario, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT43-88/1992
ISBN 0-660-57455-1

AVANT-PROPOS

Les postes de direction jouent un rôle capital en raffermissant les valeurs essentielles à une fonction publique renouvelée. À leur tour, les postes de direction sont eux-mêmes influencés et façonnés par un grand nombre de ces mêmes valeurs.

Citons à titre d'éléments de ces valeurs, les initiatives comme l'accroissement de la délégation de pouvoir et la déstratification structurelle pour permettre une meilleure gestion opérationnelle, ainsi que l'importance que l'on attache à la production et aux résultats réels et aux contributions qualitatives et quantitatives à une organisation.

Antérieurement, la planification et le contrôle se classaient au premier rang des priorités de la direction qui, à leur tour, étaient caractérisées par des politiques et des pratiques très focalisées ainsi que par une insistance sur l'exigence de connaissances techniques ou de la gestion «pures». Les valeurs plus modernes de la gestion comprennent la créativité, la capacité d'opérer les changements et la volonté de stimuler l'esprit d'initiative, l'imagination et la prise de risques.

Les activités qui, auparavant, relevaient seulement des postes des niveaux supérieurs peuvent maintenant être partagées plus largement, les séparations entre les supérieurs et les subalternes étant moins clairement définies. Au fur et à mesure que les employés acquièrent plus d'autonomie et de liberté d'action, les principes directeurs des postes de direction consisteront moins à autoriser et à diriger et davantage à guider, à motiver et à habiliter les autres.

La planification, l'élaboration de politiques et la prise des moyens pour obtenir un bon rendement des avoirs financiers et des biens matériels sont encore des fonctions importantes des postes de direction. Toutefois, les titulaires de ces postes doivent également se soucier de la clientèle interne et externe et des employés. Cette nouvelle orientation, qui met l'accent sur les personnes et la prestation de services, constitue un nouveau défi pour les gestionnaires. Autrement dit, il faut que les gestionnaires se préoccupent davantage, et qu'ils en rendent compte, des valeurs comme le service au public, la productivité, la consultation et le travail d'équipe, la gestion des employés et l'innovation.

Le Guide d'évaluation des postes du groupe de la direction a été révisé afin d'aider les évaluateurs à analyser le contenu et l'étendue des attributions des postes de ce groupe en fonction de ces valeurs. Néanmoins, il peut être difficile de tenir compte de ces valeurs dans le processus d'évaluation, car il n'est pas toujours facile de les mesurer. Pour évaluer la nature de l'apport d'un poste à son organisation, les évaluateurs devront eux-mêmes être sensibles à l'esprit et aux valeurs du renouvellement.

Pour aider les évaluateurs à acquérir cette compréhension globale des postes du groupe de la direction, il est d'une importance capitale que les descriptions de poste des employés de ce groupe soient à jour. Les descriptions de poste doivent décrire les changements effectués par le ministère dans l'organisation et les responsabilités afin de promouvoir et de tenir compte des valeurs du renouvellement de la fonction publique.

PRÉFACE

Le présent guide a été rédigé pour venir en aide à tous les spécialistes de la classification et des membres du groupe de la direction intéressés à la classification des postes de ce groupe. Il vise :

- à clarifier les concepts et les principes de base qui sous-tendent le processus d'évaluation des postes. Pour plus de commodité, les concepts clés sont présentés en encadré; et

- à fournir des lignes directrices visant à assurer l'uniformité des évaluations des postes du groupe de la direction tout en préservant la flexibilité nécessaire pour bien refléter la diversité des postes.

L'évaluation de poste est un processus qui fait appel au jugement. Ce n'est pas une science précise. ***L'habileté ne peut venir que par la pratique et l'expérience***. Le présent guide a été conçu pour servir de ***complément*** aux documents et à l'expérience recueillis à l'occasion de la formation de base ou de cours de perfectionnement. À ce titre, il remplace la version d'avril 1990 du Guide d'évaluation des postes de la catégorie de la gestion.

Le guide est divisé en cinq sections, suivies de trois annexes :

INTRODUCTION

ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION

ÉVALUATION DE LA FINALITÉ/PRISE DE DÉCISIONS

UTILISATION DES POSTES REPÈRES

ANNEXES : Définition du groupe de la direction
Barèmes d'évaluation Hay
Postes repères

TABLE DES MATIÈRES

1) INTRODUCTION Page 3

- Notions de base
- Aperçu du processus d'évaluation
- Concepts et applications

2) ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE Page 9

- Les connaissances pratiques, techniques et spécialisées
- Les connaissances liées à la gestion et aux activités
- L'importance des relations humaines
- Concepts et application

3) ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION Page 17

- Le cadre du raisonnement
- L'exigence des problèmes
- Concepts et applications

4) ÉVALUATION DE LA FINALITÉ/PRISE DE DÉCISIONS Page 22

- La liberté d'action
- L'impact
- L'ampleur
- Concepts et applications

5) UTILISATION DES POSTES REPÈRES Page 31

- Le processus de sélection des postes repères appropriés
- Exemple de vérification à partir des postes repères

ANNEXE A **Définition du groupe de la direction** Page A-1
Échelle des points d'évaluation et niveaux de classification Page A-2

ANNEXE B **Barèmes d'évaluation Hay** Page B-1

ANNEXE C **Postes repères** Publiée séparément

INTRODUCTION

NOTIONS DE BASE

But

L'évaluation de poste fournit aux cadres supérieurs une base solide à partir de laquelle ils peuvent:

- **classer** les postes de la façon appropriée,
- déterminer l'écart relatif entre les postes,
- obtenir une mesure systématique de l'importance du poste, par rapport aux autres postes, de façon à pouvoir comparer les salaires,
- bénéficier d'une source de données décrivant le travail effectué par chaque unité de travail en vue d'une restructuration.

Fondements

L'évaluation des postes du groupe de la direction est fondée sur la méthode des barèmes d'évaluation Hay. Cette méthode s'appuie sur les principes suivants :

- toute organisation existe en vue de produire des résultats identifiables,
- une organisation est créée lorsqu'il faut plus d'une personne pour effectuer les tâches requises pour obtenir ces résultats,
- tout poste viable dans une organisation a été conçu en vue d'accomplir une partie des tâches permettant d'atteindre ces résultats,
- cette contribution peut être mesurée de façon systématique.

Processus de classement et de validation

La méthode des barèmes d'évaluation Hay identifie la valeur relative (ou poids) des postes dans une unité organisationnelle. Les relations sont basées sur ***le degré relatif selon lequel chaque poste, rempli de façon compétente, contribue à ce pour quoi l'unité organisationnelle a été créée***.

Concept:	**La notion d'exécution compétente des tâches dans l'évaluation des postes.**
Application:	L'évaluation de poste veut mesurer la contribution du poste à l'organisation et non la contribution que le titulaire du poste peut ou ne peut apporter. Puisqu'on assume que les tâches d'un poste peuvent être exécutées et qu'elles seront exécutées de façon compétente, le cas échéant, l'évaluateur doit tenir pour acquis qu'il y aura exécution compétente des tâches et ne posera aucun jugement à cet effet.

Cette contribution est déterminée en évaluant le poste, à partir de la description de tâches, en fonction de trois facteurs :

- la compétence
- l'initiative créatrice/la réflexion
- la finalité/prise de décisions

La méthode Hay utilise ces trois facteurs et leurs aspects subordonnés selon une méthode de classement. La mesure communément admise consiste à établir un rapport entre le degré selon lequel les trois facteurs se retrouvent dans un poste donné et le degré selon lequel on les retrouve dans un autre poste. Les barèmes d'évaluation Hay fournissent les moyens techniques pour appliquer le processus. Il est important de souligner que cette méthode ne donne donc pas une mesure absolue. Il s'agit tout simplement de déterminer quelle est la proportion de chaque facteur dans chaque poste par rapport aux autres postes. Les deux principales activités d'un processus d'évaluation sont les suivantes :

Classement Évaluer les postes en fonction de leur place dans ***le contexte organisationnel, et non de façon isolée***.

Validation Contre-vérifier ***l'exactitude du poids relatif accordé aux postes*** pour les trois facteurs observés, en établissant une comparaison avec les postes repères.

APERÇU DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

1) Effectuer une analyse précise du poste

L'exactitude de la description de tâches est un élément essentiel du processus d'évaluation de poste. Elle assure que l'on dispose ***des données requises pour évaluer le poste***. À cet effet, la description de poste doit fournir un exposé clair et succinct :

- de l'objectif du poste et des résultats dont le titulaire doit rendre compte (conformément aux descriptions générale et spécifique de la finalité/prise de décisions),

- de la place du poste dans l'organisation (conformément à la description de la structure organisationnelle et à l'organigramme de l'organisation),
- de l'étendue des responsabilités (conformément à la description de l'étendue des responsabilités).

Les deux concepts clés qui régissent l'utilisation faite des descriptions de tâches afin de produire une évaluation valide sont les suivants :

Concept	**Il est nécessaire de pouvoir disposer de descriptions de tâches actualisées.**
Application	La description de poste doit être actuelle afin que le poste soit évalué ***tel qu'il est véritablement***, et non tel qu'il a été ou tel qu'il pourrait être. Elle doit décrire les exigences réelles du poste. Les fonctions d'un poste sont appelées à changer, il est donc essentiel de disposer de renseignements exacts, complets et à jour.

Concept	**Il faut éviter de comparer les titres de poste.**
Application	Le titre d'un poste peut fournir une bonne indication pour la recherche des postes repères qui serviront de points de comparaison. Néanmoins, la comparaison des titres, en elle-même, peut biaiser les évaluations. Les fonctions et les responsabilités d'un poste donné ne sont pas nécessairement les mêmes que dans d'autres postes ayant un même titre. Pour cette raison, la comparaison des titres ne saurait permettre de faire une évaluation valable.

2) Effectuer une analyse précise du contexte du poste: à partir de l'organigramme de l'organisation

Il est essentiel d'éviter de considérer le poste comme s'il existait sans contexte. L'organigramme fournit deux indications :

- ***la place du poste dans la structure organisationnelle (niveau hiérarchique)***. Ces renseignements sont très importants pour identifier les postes repères qui serviront de points de comparaison;
- ***l'incidence des autres postes sur le poste évalué***. Les liens organisationnels, notamment lorsqu'un poste assure la direction fonctionnelle pour un autre poste, ont une forte incidence sur l'importance réelle du poste. Ils indiquent également les risques de chevauchement ou de dédoublement des tâches, ce qui est moins apparent lorsque les descriptions de tâches sont analysées séparément.

Le concept clé permettant d'évaluer l'incidence des liens organisationnels est le suivant :

Concept	**Il est nécessaire de connaître les rapports de coopération aussi bien que les rapports de subordination.**
Application	Les rapports de coopération aussi bien que les rapports de subordination influent sur l'importance du poste. Une maladresse courante consiste à minimiser les rapports de coopération (entre des postes de même rang) et à surestimer les rapports de subordination (entre supérieur et subordonné). Il est important d'accorder autant d'attention aux deux aspects.

3) Évaluation du poste à partir des trois facteurs établis

Les trois facteurs d'évaluation fournissent une grille de base ou des critères sur lesquels se fonde la comparaison des postes. Les barèmes d'évaluation portent sur les trois facteurs suivants :

- **la compétence**, qui donne lieu à l'évaluation de trois aspects particuliers du poste :
  - la profondeur et la diversité des connaissances pratiques, techniques et spécialisées,
  - l'étendue des connaissances liées à la gestion et aux activités,
  - l'importance des relations humaines.
- **l'initiative créatrice/la réflexion**, qui donne lieu à l'évaluation de deux aspects particuliers du poste :
  - le cadre du raisonnement,
  - l'exigence des problèmes.
- **la finalité/prise de décisions**, qui donne lieu à l'évaluation de trois aspects particuliers du poste :
  - la liberté d'action,
  - le domaine et le type d'impact,
  - l'ampleur.

Les deux concepts clés qui sous-tendent ces trois principaux facteurs d'évaluation sont les suivants :

Concept	**La comparaison des postes doit porter sur des facteurs universels.**
Application	Il est possible d'évaluer les divers postes à partir des trois facteurs du système Hay parce que ces derniers englobent les trois caractéristiques fondamentales qui, selon les chercheurs, décrivent la nature même de tout travail et, par conséquent, se retrouvent à des degrés divers dans tous les postes. On peut donc considérer que ces trois facteurs constituent une mesure commune pouvant être appliquée à tout poste afin d'évaluer le travail accompli.

Concept	**Il est nécessaire de mettre l'accent sur la substance du poste.**
Application	Le but de l'évaluation de poste est d'établir, de la façon la plus objective possible, les relations entre les divers postes d'une organisation du point de vue des tâches à accomplir et des exigences à satisfaire. Il devient particulièrement difficile d'assurer l'objectivité de l'exercice si, au cours de l'évaluation, il est fait référence au niveau de classification actuel du poste ou à ses liens de classification actuels ou antérieurs. L'évaluateur doit prendre soin d'ignorer les hypothèses qui peuvent découler de la connaissance du niveau organisationnel suggéré pour le poste, ou le titulaire, ou du salaire qui sera (probablement) attribué au poste.

4) Application des cotes numériques des barèmes d'évaluation

Les cotes suivent une progression ***géométrique***, les intervalles entre les cotes dénotant un écart d'environ 15 %. Du fait que la progression géométrique est appliquée aux trois barèmes d'évaluation, les écarts entre les cotes attribuées correspondent à des multiples de 15 %. Par exemple : 100, 115, 132, 175, 200, etc., la valeur de la cote étant doublée tous les cinq échelons.

Concept	**Les écarts entre les échelons constituent les éléments de base de la technique d'évaluation des postes.**
Application	La notion d'écart entre deux échelons est fondamentale parce qu'elle permet de disposer d'un cadre favorisant une évaluation uniforme et quantifiée, basée sur les différences minimales qu'un évaluateur bien informé et expérimenté peut déceler entre des postes ou des éléments de poste. On a fixé à 15 % l'ordre de grandeur des différences minimales perceptibles entre les postes, les facteurs ou les sous-facteurs. Il s'ensuit que le système de cotes numériques employés dans les barèmes d'évaluation suit une progression géométrique d'environ 15 %.

Les barèmes utilisés pour évaluer les postes du groupe de la direction sont un sous-ensemble des barèmes de base Hay. À ce titre, ils ont été ajustés de façon à comporter uniquement les éléments nécessaires pour évaluer les postes du groupe de la direction ainsi qu'un seuil et un plafond qui constituent les paramètres extrêmes du cadre d'évaluation.

5) Classement du poste

Lorsqu'une cote a été attribuée pour chacun des facteurs, il devient alors facile de faire le classement du poste à partir du total des points obtenus. L'annexe A présente les nombres limites qui distinguent les divers niveaux de poste pour le groupe de la direction.

6) Validation: vérification des résultats de l'évaluation

Il y a deux aspects à considérer lorsque l'on veut déterminer la qualité des évaluations des postes se classant dans le groupe de la direction. La première mesure qualitative consiste à vérifier la pertinence des cotes attribuées à chacun des facteurs. Les vérifications permettant de valider les cotes attribuées à chaque facteur sont expliquées plus loin, en même temps que le facteur correspondant.

7) Validation: comparaison de l'évaluation d'un poste avec celles des autres postes de l'organisation

La deuxième mesure qualitative consiste à vérifier la pertinence de l'évaluation du poste par rapport aux évaluations des autres postes de l'organisation. Autrement dit, en plus de vérifier les résultats de l'évaluation par rapport aux autres postes voisins (à partir de l'organigramme), il faut vérifier la validité de l'évaluation d'un point de vue plus large, soit par rapport aux normes plus universelles fixées pour les postes repères.

8) Justification de l'évaluation et de la classification du poste

La version finale de l'évaluation doit être étayée par un exposé raisonné de l'évaluation. Cet exposé doit être écrit (voir les exemples d'exposés à l'annexe C du présent guide).

DÉFINITION : la compétence est l'ensemble des aptitudes et connaissances qui, indépendamment de leur mode d'acquisition, permettent au titulaire de donner un rendement satisfaisant. Elle comporte trois aspects :

- **Connaissances pratiques, techniques et spécialisées.** Diverses connaissances appliquées, y compris en ce qui a trait aux relations humaines, au milieu de travail et à la clientèle (public, industrie, groupe d'intérêt, autres paliers de gouvernement, etc.), ainsi qu'aux procédures pratiques, aux techniques spécialisées et(ou) aux disciplines scientifiques/professionnelles.

- **Connaissances liées à la gestion et aux activités.** Connaissances et aptitudes requises pour guider et intégrer les ressources associées à une unité organisationnelle ou à une fonction, dans le but d'obtenir les résultats escomptés. Ces connaissances et aptitudes peuvent être appliquées de façon directe («agir comme un gestionnaire») ou de façon consultative («penser comme un gestionnaire»). Combinaison des connaissances et aptitudes requises pour planifier, organiser, intégrer, coordonner, diriger, motiver et former des ressources humaines et pour contrôler, évaluer et vérifier leur rendement. Ces connaissances et aptitudes peuvent s'avérer nécessaires pour offrir des services au client ET(OU) pour fournir des conseils à d'autres intervenants, et revêtir une plus grande importance en cas de besoins et de priorités contradictoires des clients.

- **Importance des relations humaines.** Importance et difficultés des diverses relations interpersonnelles devant être établies et entretenues afin d'atteindre les objectifs fixés.

GOUVERNEMENT DU CANADA
GROUPE DE LA DIRECTION

BARÈME D'ÉVALUATION DE LA
COMPÉTENCE

ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE PRATIQUE, TECHNIQUE ET SPÉCIALISÉE : ce type de compétence et d'aptitude peut être caractérisé par l'étendue (variété) ou la profondeur (complexité) ou les deux. Les postes requièrent, dans des combinaisons variées, diverses aptitudes et certaines connaissances sur beaucoup de sujets ou des connaissances approfondies sur quelques sujets. Ainsi, pour évaluer la compétence, faut-il pouvoir répondre à la question suivante : QUELS SONT LES APTITUDES ET LE DEGRÉ DE CONNAISSANCES NÉCESSAIRES, AINSI QUE L'ÉTENDUE DES SUJETS SUR LESQUELS CES CONNAISSANCES DOIVENT PORTER ET LA COMPLEXITÉ DE CHACUN DE CEUX-CI?

FONCTION – ensemble d'activités variées qui, parce qu'elles sont au service d'objectifs communs, qu'elles exigent des aptitudes similaires et qu'elles sont d'une importance stratégique pour l'organisation, sont habituellement dirigées par un membre de la haute direction.

SOUS-FONCTION – activité majeure faisant partie d'une fonction, mais plus homogène que celle-ci.

ÉLÉMENT – partie d'une sous-fonction, habituellement de nature très spécialisée et restreinte en étendue ou d'impact limité.

• CONNAISSANCES PRATIQUES, TECHNIQUES ET SPÉCIALISÉES	•• CONNAISSANCES LIÉES À LA GESTION ET AUX ACTIVITÉS											
	II Conduite d'une unité administrative dont les activités sont relativement similaires de par leur nature et leurs objectifs OU gestion d'une ou de sous-fonctions ou de plusieurs éléments significatifs d'une sous-fonction auprès de plusieurs unités administratives.			III Conduite d'une unité administrative importante dont les activités sont sensiblement variées de par leurs objectifs et la nature de leurs résultats finals OU gestion d'une ou de fonctions ayant une influence sur l'ensemble de l'organisation.			IV Conduite d'une unité administrative d'envergure dont les activités sont très variées et contradictoires de par leurs objectifs et la nature de leurs résultats finals OU gestion d'une ou de fonctions stratégiques ayant une influence déterminante sur la planification et les activités d'exploitation de l'organisation.			V Gestion de toutes les unités et fonctions d'une grande organisation, OU gestion globale du segment principal d'une très grande organisation.		
••• RELATIONS HUMAINES	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
E Connaissance approfondie et aptitudes dans plusieurs activités comportant une variété de pratiques et de précédents se rapportant aux procédés de l'organisation, au fonctionnement de celle-ci et à sa clientèle, OU connaissance de base des théories et des principes d'une discipline scientifique ou similaire OU les deux.	200 230 254	230 254 304	254 304 350	254 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800
F Connaissances et aptitudes étendues acquises grâce à une expérience vaste et(ou) soutenue se rapportant à des pratiques, questions et procédés spécifiques ou généraux associés à l'organisation et à ses clients, OU maîtrise de théories, de principes et de pratiques scientifiques complexes, OU les deux.	254 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056
G Maîtrise des théories, principes et techniques, ou connaissance équivalente, des relations, des variables et des besoins contradictoires de l'organisation et de ses clients, ainsi que des programmes connexes et d'autres questions nécessaires pour fournir des conseils ET(OU) réaliser des programmes au niveau de la gestion supérieure ou de la politique de direction de l'organisation.	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	800 920 1056	920 1056 1216	1056 1216 1400
H Compétence éminente dans un domaine scientifique complexe ou dans une autre discipline hautement spécialisée.	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	800 920 1056	920 1056 1216	1056 1216 1400	1056 1216 1400	1216 1400 1600	1400 1600 1840

••• IMPORTANCE DES RELATIONS HUMAINES

1 Ce niveau correspond aux postes où il faut faire preuve d'une courtoisie générale et établir et maintenir de bonnes relations professionnelles avec les subalternes, les collègues et les supérieurs afin d'atteindre les objectifs du poste.

2 Ce niveau correspond aux postes où il faut établir et maintenir, avec des subalternes, des collègues et des supérieurs, et à l'occasion de contacts avec la clientèle de l'intérieur ET(OU) de l'extérieur de l'administration fédérale, des relations professionnelles de nature à faciliter l'approbation et l'utilisation des recommandations, conseils ou avis émanant du poste.

3 Ce niveau correspond aux postes dont l'atteinte des objectifs associés à un programme ET(OU) à la prestation d'un service ET(OU) de conseils REPOSE sur l'établissement et le maintien de bonnes relations humaines dans les contacts avec les subalternes, les collègues et les supérieurs, et les nombreux contacts avec la clientèle de l'intérieur ET(OU) de l'extérieur de l'administration fédérale, liés à la prestation du service.

ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

La compétence est l'ensemble des aptitudes et connaissances qui, indépendamment de leur mode d'acquisition, permettent au titulaire de donner un rendement satisfaisant. En d'autres mots, il s'agit de déterminer quels sont les aptitudes et le degré de connaissances nécessaires, ainsi que l'étendue des sujets sur lesquels ces connaissances doivent porter et la complexité de chacun de ceux-ci. L'évaluation de la compétence comporte trois aspects :

- la profondeur et la diversité des connaissances pratiques, techniques, ou spécialisées;
- l'étendue des connaissances liées à la gestion et aux activités pour planifier, organiser, coordonner, diriger, élaborer, contrôler, évaluer et vérifier;
- l'importance des relations interpersonnelles pour l'atteinte des objectifs.

CONNAISSANCES PRATIQUES, TECHNIQUES ET SPÉCIALISÉES

La profondeur et la diversité des connaissances pratiques, techniques et spécialisées requises pour un poste sont mesurées sur l'axe vertical du barème d'évaluation.

Pour appliquer correctement l'échelle relative aux connaissances pratiques, techniques et spécialisées, il faut avoir à l'esprit les trois concepts de base suivants :

Concept	**Équivalence entre la profondeur et l'étendue des connaissances pratiques, techniques et spécialisées.**
Application	Il est important de se rappeler que les connaissances pratiques associées aux postes fonctionnels ou aux postes chargés de la prestation de services, comme les postes de gestion du personnel ou de gestionnaires hiérarchiques, peuvent être aussi importantes que les connaissances techniques ou spécialisées qui sont associées à des postes spécialisés, tels qu'on les retrouve en génie, en science, en droit ou en éducation.

Concept	**Les connaissances requises pour gérer des postes de spécialistes.**
Application	Les gestionnaires ne doivent pas nécessairement avoir des connaissances techniques ou spécialisées dans un domaine donné aussi profondes que leurs subordonnés. En effet, les gestionnaires **n'ont pas** à faire le travail de leurs subordonnés. Il suffit qu'ils aient une idée suffisamment précise du domaine de spécialisation de leurs subordonnés pour pouvoir ***gérer leurs activités***. Nota : le degré de compétence en gestion que cela suppose est déterminé de façon distincte comme «connaissances liées à la gestion et aux activités».

Concept	**Équivalence de l'expérience professionnelle et de la scolarité.**
Application	Bien qu'il soit évident que certaines connaissances ne peuvent s'acquérir qu'en obtenant des diplômes (par ex. : un doctorat en physique), il est important de faire porter l'attention sur les connaissances et les aptitudes acquises qui permettent d'accomplir les tâches prévues plutôt qu'à la façon dont le titulaire a acquis ces connaissances. Cela vise à éviter que l'on établisse une corrélation entre le niveau de connaissances et le niveau de scolarité. • Dans une description de tâches, des mentions du style «exige une maîtrise» ou «exige une connaissance approfondie du droit des sociétés» sont utiles mais elles peuvent conduire l'évaluateur à surévaluer la compétence requise. • En outre, certains aspects des connaissances pratiques, techniques ou spécialisées peuvent s'acquérir indifféremment par les études ou par l'expérience professionnelle (par ex. : l'aptitude à la vente) alors que d'autres peuvent s'acquérir uniquement par l'expérience. Par exemple, un directeur régional du développement économique doit connaître non seulement la situation socio-économique de la région mais également les activités législatives et gouvernementales ainsi que le nom des législateurs clés, ainsi que leurs positions politiques face aux questions d'intérêt commun. Ces connaissances spécialisées ne peuvent s'acquérir à l'école mais elles doivent néanmoins être appréciées à leur juste valeur.

CONNAISSANCES LIÉES À LA GESTION ET AUX ACTIVITÉS

Les exigences au titre des connaissances liées à la gestion et aux activités sont mesurées sur l'axe horizontal du barème d'évaluation.

Les gestionnaires occupant un poste du groupe de la direction doivent savoir planifier, organiser, motiver, coordonner, diriger et former des ressources humaines, et contrôler, évaluer et vérifier leur rendement. Ces aptitudes peuvent être appliquées de façon directe (par ex.: les gestionnaires hiérarchiques), de façon consultative - ce qui peut exiger de penser comme un gestionnaire - (par ex.: les spécialistes fonctionnels) ou de l'une et l'autre façons (par ex. : les postes de gestion d'unités chargées de fonctions de conseil ou de soutien).

Il faut avoir à l'esprit deux concepts clés lorsqu'on évalue les connaissances liées à la gestion et aux activités.

Concept **Plus le poste est complexe, plus les aptitudes de gestion doivent être étendues.**

Application Quatre facteurs sont déterminants lorsqu'il s'agit de fixer le degré à partir duquel les aptitudes de gestion doivent être plus grandes :

Diversité fonctionnelle L'éventail des activités qui doivent être intégrées pour atteindre les objectifs de l'unité organisationnelle. Par exemple : l'éventail des activités sera différent selon qu'il s'agit d'un chef de direction, de secteur, de division, etc.

Dimension des rapports avec les clients Le défi posé au gestionnaire s'accroît selon le nombre et la diversité des clients et selon la fréquence et la complexité des contacts et des opérations effectuées avec ces mêmes clients.

Dimension temporelle La complexité du travail du gestionnaire est apparente dans la mesure selon laquelle celui-ci doit traiter des questions à long terme ou à court terme. Les questions qui doivent être réglées à court terme sont de nature tactique et visent à atteindre des objectifs précis. Les questions devant être réglées à long terme sont plus stratégiques et consistent à déterminer quels objectifs doivent être poursuivis (établissement de politiques, planification, etc.).

Dimension matérielle Plus la taille de la zone géographique et/ou de l'unité organisationnelle que chapeaute ou régit le poste est grande, plus le nombre de spécialités et (ou) d'opérations à intégrer augmente. Il s'ensuit que les aptitudes de gestion devront être plus grandes.

Concept **Nécessité de penser comme un gestionnaire.**

Application Cela correspond à l'aptitude à tenir compte du contexte global de l'organisation dans l'analyse d'une situation donnée, c'est-à-dire pouvoir se mettre dans la peau de son supérieur ou de tout autre gestionnaire, même si l'on n'a pas les ressources dont celui-ci dispose. Par exemple, le chef d'une fonction financière peut être appelé à élaborer des plans pour l'ensemble de l'organisation sans pour autant contrôler les ressources consacrées à la réalisation du plan.

IMPORTANCE DES RELATIONS HUMAINES

Tout comme les connaissances liées à la gestion et aux activités, l'importance des relations humaines est mesurée sur l'axe horizontal du barème d'évaluation. Ce dernier aspect à considérer dans l'évaluation de la compétence comprend l'évaluation de la nécessité **pratique** de faire intervenir les aptitudes aux relations humaines dans la mesure du contenu d'un poste, c'est-à-dire la mesure dans laquelle il est indispensable d'établir et de maintenir de bonnes relations avec les autres pour que le poste atteigne ses objectifs.

La nécessité de faire preuve d'aptitudes en relations humaines dans l'exercice des fonctions du poste est représentée par trois niveaux possibles. Dans le cas de la plus grande partie des postes du groupe de la direction, en raison de leur dimension et/ou de leur nature, l'atteinte des objectifs repose **véritablement** sur l'établissement et le maintien de bonnes relations avec les autres. **Cependant, tel n'est pas le cas de chacun des postes du groupe EX.**

Par conséquent, les évaluateurs ne devraient pas attribuer automatiquement le niveau 3 au chapitre de l'importance des relations humaines à chaque poste de EX. Aux fins de l'évaluation de chaque poste de EX, les évaluateurs doivent, avant de prononcer leur jugement, sous-peser toute une série de facteurs, notamment les suivants:

- la mesure dans laquelle les valeurs «qualités de chef» et «motivation», propres au groupe de la direction, sont partie intégrante du poste et intrinsèquement très complexes ou difficiles;
- l'importance du «service» et des contacts avec la clientèle (tant à l'échelle interne qu'à l'échelle externe), en tant que parties intégrantes du poste;
- la nature des rapports avec la clientèle.

Aux fins de l'évaluation de l'importance des contacts avec la clientèle, les évaluateurs devraient tenir compte de facteurs tels que la fréquence et la nature ou l'intensité de ces contacts. Il y a une différence marquée du point de vue de l'importance des relations humaines, lorsque les contacts sont établis à seule fin de recueillir ou d'échanger des renseignements et/ou des points de vue ou lorsque les contacts sont établis et cultivés dans le but d'influencer des décisions, des processus ou des comportements sans lesquels l'organisation ne saurait réussir à atteindre ses objectifs.

Il est important de faire le lien entre la nature des contacts exigés par le poste et les objectifs du poste. Les évaluateurs doivent éviter de se laisser tromper par des énoncés des descriptions de poste qui associent à un poste des contacts qui ne correspondent pas aux objectifs ni aux finalités du poste.

On distingue les trois niveaux suivants d'importance des relations humaines:

Niveau 1 Ce niveau correspond aux postes où il faut faire preuve d'une courtoisie générale et établir et maintenir de bonnes relations professionnelles avec les subalternes, les collègues et les supérieurs afin d'atteindre les objectifs du poste, sans toutefois qu'il soit nécessaire d'exercer une influence sur la façon dont le reste du personnel s'acquitte de ses tâches. Les relations avec les autres se limitent généralement à échanger des renseignements simples ou à obtenir des directives ou des précisions.

Niveau 2 Ce niveau correspond aux postes où il faut établir et maintenir, avec des subalternes, des collègues et des supérieurs, et à l'occasion de contacts avec la clientèle de l'intérieur et/ou de l'extérieur de l'administration fédérale, des relations professionnelles de nature à faciliter l'approbation et l'utilisation des recommandations, conseils ou avis émanant du poste. Pour obtenir les résultats désirés, le titulaire doit avoir des relations et des contacts réguliers avec ses subalternes, ses collègues et ses supérieurs et avoir quelques contacts avec la clientèle. La nature de ces contacts est telle que la diplomatie et le tact dont il faut faire preuve dépasse l'élémentaire courtoisie.

Niveau 3 Ce niveau correspond aux postes dont l'atteinte des objectifs associés à un programme et/ou à la prestation [illegible] service et/ou de conseils **repose** sur l'établissement et le maintien de bo[illegible]elations humaines dans les contacts avec les subalternes, les collègues et les supérieurs et les nombreux contacts avec la clientèle de l'intérieur et/ou de l'extérieur du gouvernement, liés à la prestation du service. Il faut pouvoir se montrer persuasif ou assuré tout en étant sensible au point de vue d'autrui pour effectuer la prestation du service. Le titulaire devra donc avoir la capacité de comprendre le point de vue des intervenants, de déterminer si un changement d'attitude est justifié et, surtout, de susciter un tel changement grâce à son aptitude aux relations avec autrui.

Aux fins de l'évaluation de l'importance des relations humaines, l'évaluateur doit se rappeler le principe clé suivant :

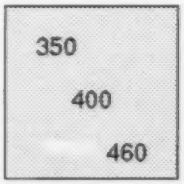
Concept	**Différence entre la nécessité de faire preuve de bonnes aptitudes en relations humaines et la nécessité d'avoir une connaissance théorique des relations humaines.**
Application	Pour la majorité des postes du groupe de la direction, le titulaire est appelé à avoir des relations interpersonnelles. L'importance ***pratique*** de cet aspect est évaluée dans le cadre de l'aspect «importance des relations humaines». L'attention doit être axée sur la nécessité de mettre en pratique ces aptitudes. Toutefois, certains postes hautement spécialisés requièrent que le titulaire ait une connaissance ***technique*** de la théorie des relations humaines. C'est le cas, par exemple, des postes de conseillers. La maîtrise ou la connaissance de la ***théorie*** correspondante est évaluée dans le cadre de l'aspect «connaissances pratiques, techniques et spécialisées». Cependant, la nécessité de mettre en pratique cette théorie est évaluée dans le cadre de l'aspect «importance des relations humaines».

COMBINAISON DES ASPECTS DE LA COMPÉTENCE

À cette étape, trois décisions ont été prises concernant la compétence. Par exemple :

	Connaissances pratiques, techniques et spécialisées	**Connaissances liées à la gestion et aux activités**	**Importance des relations humaines**
Poste 1	F	II	3
Poste 2	G	III	3
Poste 3	G	II	2

Le poids total attribué à la compétence est déterminé en ***combinant*** ces divers aspects. Du fait que pour évaluer le poste on a utilisé les deux axes du barème d'évaluation, la combinaison des résultats aboutit à la sélection d'une case. Cette case contient trois nombres, qui correspondent aux trois valeurs possibles. Par exemple, la case correspondant à la combinaison de résultats **F II 3** se lit comme suit :



Habituellement, lorsque les résultats de l'évaluation des trois aspects convergent clairement vers une case en particulier, vous sélectionnerez le nombre du milieu. La sélection finale du nombre qui rendra compte de l'ensemble des exigences en matière de compétence dépendra du degré de confiance de l'évaluateur dans la validité de la case sélectionnée.

Quel que soit le nombre choisi, vous devez faire état de toute nuance qui doit être apportée à l'évaluation (c.-à-d. les déplacements vers le haut ou le bas). Pour se faire, vous pouvez placer une flèche pointée vers le haut ou le bas à côté de l'aspect correspondant (par ex. : **F II 3 (↓)**).

Concept **Reconnaissance des écarts.**

Application Les chevauchements prévus dans le système de cotes numériques permettent d'attribuer des cotes équivalentes à des postes différents lorsque cela est nécessaire. Le système permet également à l'évaluateur de faire état des écarts relatifs entre les postes qu'il a classé dans une même case. À cet effet, l'évaluateur attribuera le nombre le plus élevé figurant dans la case au poste ayant le plus de poids.

Concept **L'enchaînement associatif des cases.**

Application Les cases figurant dans le barème d'évaluation ne correspondent pas à des valeurs discontinues mais illustrent un enchaînement associatif. Il peut arriver que vous évaluiez rigoureusement chacun des aspects d'un poste et que la case sélectionnée en bout de ligne ne corresponde pas exactement à votre opinion finale. Vous pouvez alors choisir le nombre inscrit en haut ou en bas de la case, selon que vous jugez que votre évaluation va plutôt dans un sens ou dans l'autre (déplacement ou pression vers le haut ou le bas).

- La notion que l'évaluation puisse aller davantage dans un sens que dans l'autre reflète le dynamisme des postes et le fait que le processus d'évaluation relève beaucoup plus de l'exercice du jugement que d'une science exacte. La différence entre un poste et un autre n'est pas toujours claire. Par exemple : un évaluateur peut décider d'attribuer à un poste les cotes **G IV 3** tout en reconnaissant qu'il tend vers le niveau **H** pour ce qui est des connaissances pratiques, techniques et spécialisées. On a alors un cas de déplacement vers le haut, ce qui s'exprimerait comme suit : **G (↑) IV 3.**

VÉRIFICATION DES ÉCARTS EN CE QUI A TRAIT À L'ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

Pour établir ou valider un jugement, vous pouvez suivre un certain nombre de règles empiriques, en vous rappelant néanmoins qu'elles ne sont pas inflexibles. Ces règles ne sauraient dispenser d'effectuer une analyse approfondie du poste et une interprétation minutieuse du barème d'évaluation.

De façon générale, lorsque vous analysez un ensemble hiérarchique de postes d'une même famille professionnelle, d'une même échelle technique ou d'une même structure de subordination, le nombre d'échelons de la valeur attribuée à la compétence peut être une indication de la structure de la hiérarchie :

Écart d'un échelon
par exemple, 460 à 528

Un écart d'un échelon indique généralement un cas de réduction dans la structure, qui confirme la remise en question de la véritable nécessité du nombre de paliers organisationnels existants. Par exemple : les cas de chevauchement où le poste d'un subordonné est pour ainsi dire une réplique de celui du supérieur immédiat ou est tout juste différent.

Écart de deux échelons
par exemple, 460 à 608

Cela correspond à l'écart ou au lien de subordination normal dans une structure hiérarchique.

Écart de trois échelons
par exemple, 460 à 700

Un écart de trois échelons entre deux postes est habituellement l'indication d'une organisation ayant une structure à large portée de contrôle.

Écart de quatre échelons
par exemple, 460 à 800

Cela correspond à un écart considérable au chapitre de la description de tâches, en ce qui a trait à la compétence. Cela peut aussi indiquer qu'il manque un niveau dans la structure organisationnelle. Il faut alors s'assurer que cette lacune est bien réelle, et non pas le résultat d'une erreur d'évaluation.

VALIDATION À PARTIR DES POSTES REPÈRES

L'évaluation de la compétence doit également être cohérente lorsque l'on considère l'ensemble des postes du groupe de la direction. Il importe donc de préserver cette cohérence.

Pour valider l'évaluation par rapport à l'ensemble des postes, il faut apporter des preuves à son appui en identifiant plusieurs postes repères comparables. Ceci constitue l'élément clé du processus d'évaluation. Généralement, cette vérification est effectuée après que les trois facteurs aient été dûment évalués. Le processus appliqué est décrit à la section 5.

DÉFINITION : l'initiative créatrice/la réflexion est le degré de réflexion originale que nécessite l'emploi pour (1) déterminer, (2) définir et (3) résoudre des problèmes. On ne peut penser qu'en utilisant ce que l'on connaît, même dans le travail le plus créateur. La matière première de toute pensée est la connaissance de faits, de principes et de moyens. On se forme une idée à partir de ce qu'on a déjà assimilé. C'est pourquoi l'initiative créatrice/la réflexion correspond au pourcentage de compétence qui doit être utilisé dans le processus mental de résolution de problèmes.

L'initiative créatrice/la réflexion comporte deux aspects :

- **LE CADRE DU RAISONNEMENT** : l'étendue de l'aide ou de l'orientation provenant d'autres personnes ou découlant des pratiques établies et des précédents, et la mesure dans laquelle le titulaire du poste est tenu de déterminer les cas où une orientation ou des précédents ne sont pas applicables. Dans quelle mesure le problème, l'enjeu, etc. est-il bien défini?

- • **L'EXIGENCE DES PROBLÈMES** : c'est-à-dire le défi posé par la nouveauté et la complexité de la réflexion à faire, et les délais fixés à cet égard.

GOUVERNEMENT DU CANADA
GROUPE DE LA DIRECTION

BARÈME D'ÉVALUATION DE

L'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION

ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION : l'initiative créatrice/la réflexion mesure l'intensité du processus mental qui doit être appliqué à la compétence pour analyser, évaluer, créer, raisonner, former des hypothèses et arriver à des conclusions. Dans la mesure où la réflexion est encadrée par des normes ou des précédents ou guidée par d'autres personnes, la valeur de l'initiative créatrice/la réflexion diminue, l'accent étant mis davantage sur la compétence.

N.B. Lors de l'évaluation de L'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION, le degré de liberté du poste en matière de prise de décisions ou de mesures d'action ne devrait pas être pris en considération, l'étendue et la nature des décisions du poste étant mesurées dans le barème de la FINALITÉ/PRISE DE DÉCISIONS.

	Le cadre du raisonnement est :	• • EXIGENCE DES PROBLÈMES		
		3. Situations différentes dont la solution demande une recherche dans le domaine des faits connus. Le choix des mesures appropriées est fondé sur l'expérience. Il faut faire preuve de discernement.	4. Situations diverses exigeant de faire preuve de qualités d'analyse, d'interprétation, d'évaluation ou d'une pensée constructive, souvent dans un court laps de temps.	5. Situations originales ou uniques reliées à des problèmes administratifs ou de recherche complexes et nécessitant la mise au point de concepts nouveaux et d'approches ingénieuses, généralement dans un climat de pression.
• CADRE DU RAISONNEMENT	**D** Le raisonnement s'effectue dans le cadre de méthodes clairement définies et assez diversifiées, de précédents couvrant bon nombre de situations et(ou), au besoin, avec l'assistance de personnes ressources.	29% — 33%	38% — 43%	50% — 57%
	E Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat bien défini en vue de la réalisation d'objectifs spécifiques, dans des situations caractérisées par des politiques, des pratiques et des précédents précis.	33% — 38%	43% — 50%	57% — 66%
	F Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat défini en termes généraux en vue de la réalisation d'objectifs précis, dans des situations présentant des aspects difficiles à cerner, abstraits ou confus.	38% — 43%	50% — 57%	66% — 76%
	G Le raisonnement s'effectue dans le cadre de concepts, principes et grandes lignes de conduite en vue de la réalisation des buts et objectifs de l'organisation, dans un environnement présentant beaucoup d'aspects difficiles à cerner, abstraits ou confus.	43% — 50%	57% — 66%	76% — 87%
	H Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'une philosophie des affaires, de lois naturelles ou des principes régissant les affaires humaines.	50% — 57%	66% — 76%	87%

ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE/ LA RÉFLEXION

L'initiative créatrice/la réflexion s'entend de la nécessité ou du besoin de lier la compétence à une réflexion originale pour régler les questions qui se posent et trouver des solutions.

L'évaluation de l'initiative créatrice/la réflexion consiste à mesurer l'intensité du processus mental qu'exige le poste pour analyser, identifier, définir, évaluer, arriver à des conclusions et régler des questions. Dans la mesure où la réflexion est encadrée par des normes ou des précédents ou guidée par d'autres personnes, la valeur de l'initiative créatrice/la réflexion diminue.

La matière première de toute initiative créatrice ou réflexion est la connaissance des faits, des principes et des moyens. On se forme une idée à partir de ce qu'on a assimilé. En d'autres mots, la pensée est le fruit de la connaissance. Cela est également vrai du travail le plus créatif.

Cependant, cet exercice mental de la compétence diffère de la stricte application des aptitudes qui sont évaluées dans le cadre du facteur «compétence». En conséquence, toute la compétence requise pour un poste ne sera pas forcément utilisée aux fins de l'initiative créatrice et de la réflexion requises par le poste. C'est pourquoi l'initiative créatrice/la réflexion est évaluée en ***pourcentage*** de la compétence et le barème d'évaluation correspondant se présente sous la forme d'une série de pourcentages plutôt que de cotes numériques.

L'évaluation de l'initiative créatrice/la réflexion porte sur deux aspects :

- **le cadre du raisonnement** - (axe vertical), soit l'étendue de l'aide dont dispose le titulaire pour résoudre les problèmes;
- **l'exigence des problèmes** - (axe horizontal), soit la nouveauté et la complexité de la réflexion à faire, et les délais fixés à cet égard.

LE CADRE DU RAISONNEMENT

La première étape de l'évaluation de l'initiative créatrice/la réflexion consiste à analyser l'étendue de l'***aide*** dont dispose le titulaire. Cette aide peut provenir de précédents, de personnes ou être reliée aux buts poursuivis par l'ensemble du service, le ministère ou la fonction, aux politiques, aux objectifs, aux procédures, aux instructions ou aux pratiques de l'organisation. En général :

- les buts, les politiques et les objectifs constituent une aide dans le sens qu'ils définissent le contenu du champ d'activité;
- les procédures décrivent les étapes à suivre pour appliquer une politique (comment, où, quand et par qui);
- les instructions et les pratiques précisent la façon de s'y prendre.

Le degré selon lequel l'aide est disponible varie d'un poste à l'autre. Par exemple, dans les régions éloignées ou dans les unités de travail plus isolées, il peut être plus difficile de compter sur l'aide des spécialistes ou des supérieurs. Pour évaluer le degré d'aide disponible, on utilise l'axe vertical du barème d'évaluation. Si les règles ne sont pas inflexibles, il existe toutefois quelques lignes directrices à suivre :

- la cote D correspond à une situation où **ce qui** doit être fait est généralement défini, **la façon** dont cela doit être fait n'étant pas nécessairement définie,
- les cotes E et F correspondent à des situations où la réflexion consiste plutôt à définir **ce qui** doit être fait, **la façon** dont cela doit être fait n'étant pas définie clairement,
- les cotes G et H correspondent à des situations où la réflexion consiste à déterminer **la raison** pour laquelle les choses doivent être faites, **ce qui** doit être fait étant généralement moins clairement défini et **la façon** de le faire n'étant pas du tout définie.

Le concept clé qui sous-tend l'évaluation de la réflexion est le suivant :

Concept	**Le rapport entre la compétence et l'initiative créatrice/la réflexion.**
Application	Logiquement, un poste n'exige pas que le titulaire exerce sa réflexion au-delà des limites de la compétence requise pour le poste. En conséquence, le niveau de réflexion (désigné par la lettre attribuée) ne doit pas être plus intense ou plus étendu que le niveau de compétence au titre des connaissances pratiques, techniques et spécialisées qui a été défini préalablement. (Exemple : Si la compétence est cotée F, la réflexion pourra être cotée E ou F, mais certainement pas G.)

L'EXIGENCE DES PROBLÈMES

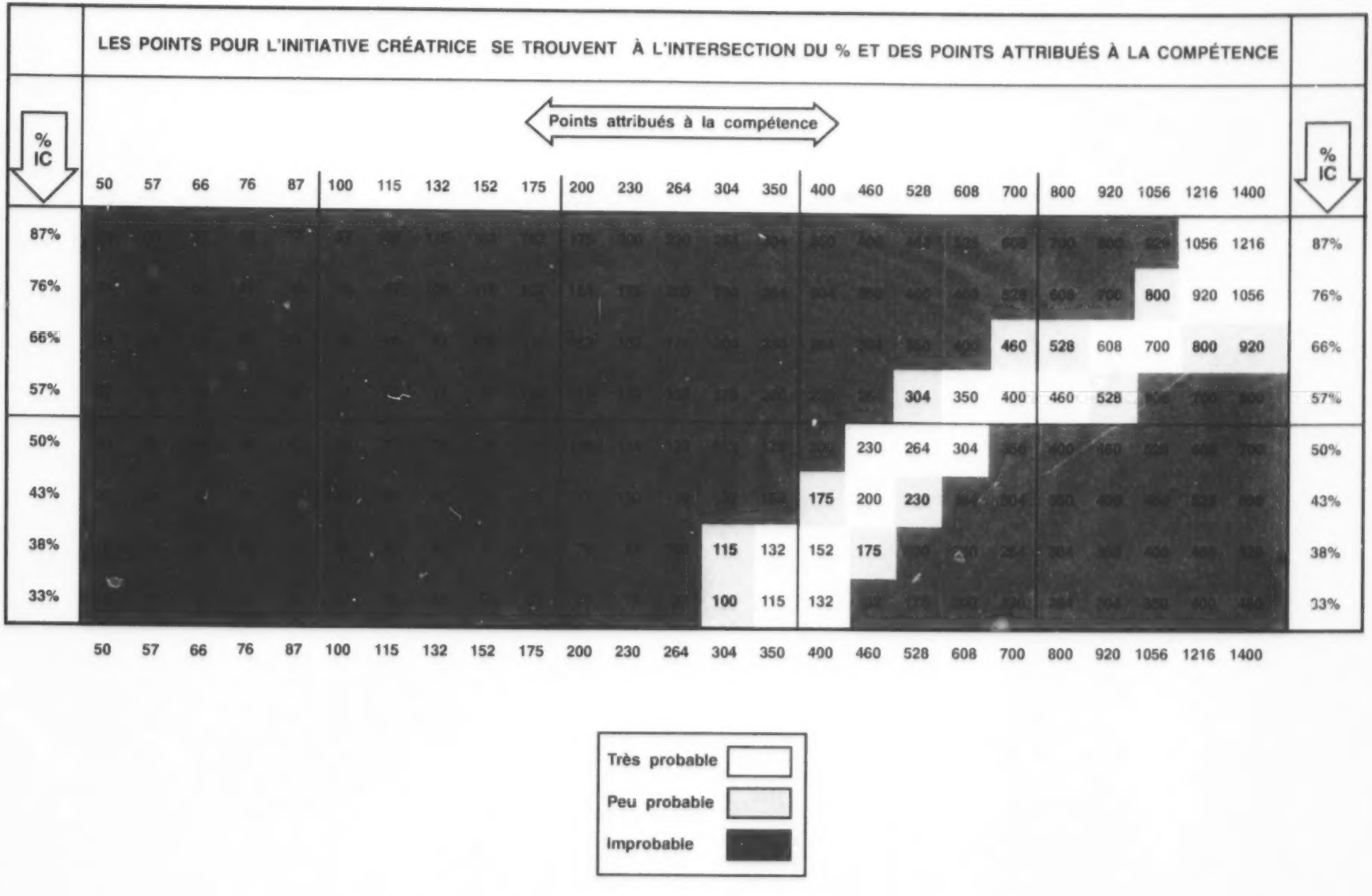
L'exigence des problèmes, c'est-à-dire le deuxième aspect de l'évaluation de l'initiative créatrice/la réflexion, est liée à la ***complexité*** de l'exercice de réflexion requis du titulaire. Pour évaluer cet aspect, il faut répondre à la question suivante : «Quel est le degré de difficulté des questions auxquelles le titulaire doit appliquer sa réflexion et avec quelle célérité doit-il l'appliquer?» Les divers niveaux d'exigence des problèmes sont donnés dans la partie supérieure du barème d'évaluation de l'initiative créatrice/la réflexion.

Trois concepts clés sous-tendent l'évaluation de l'exigence des problèmes:

Concept	**La définition de «problème».**
Application	La notion de «problème» se rapporte plus précisément à une grande diversité de défis que le titulaire du poste est appelé à relever. Un problème ne correspond pas nécessairement à «quelque chose qui ne va pas», bien que ce type de problème doive également être pris en considération.

Concept	**Équivalence des enjeux d'ordre technique et de gestion en ce qui touche la question de l'exigence des problèmes.**
Application	On a tendance à attacher trop d'importance aux enjeux d'ordre technique quand il s'agit d'évaluer l'exigence des problèmes et à délaisser le côté gestion. Ces deux aspects doivent être considérés à part égale.

Concept	**La différence entre le cadre du raisonnement et l'exigence des problèmes.**
Application	L'évaluation du cadre du raisonnement revient à évaluer le ***contexte*** dans lequel l'initiative créatrice s'exerce et la principale contrainte est l'étendue de l'aide disponible compte tenu du contexte. L'évaluation de l'exigence des problèmes consiste à évaluer la ***difficulté intrinsèque*** de la réflexion requise et la principale contrainte est le caractère inédit des questions à résoudre.


LES POINTS POUR L'INITIATIVE CRÉATRICE SE TROUVENT À L'INTERSECTION DU % ET DES POINTS ATTRIBUÉS À LA COMPÉTENCE
Points attribués à la compétence
% IC
50 57 66 76 87 100 115 132 152 175 200 230 264 304 350 400 460 528 608 700 800 920 1056 1216 1400
87% 1056 1216
76% 800 920 1056
66% 460 528 608 700 800 920
57% 304 350 400 460 528
50% 230 264 304
43% 175 200 230
38% 115 132 152 175
33% 100 115 132
Très probable
Peu probable
Improbable

COMBINAISON DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION

Du fait que l'évaluateur a porté deux jugements distincts en ce qui a trait à l'initiative créatrice et à la réflexion, l'évaluation aboutit à la sélection d'une case qui comporte deux valeurs.

Pour sélectionner le pourcentage qui correspond le plus fidèlement aux exigences du poste sur les plans de l'initiative créatrice et de la réflexion, vous devez exercer votre jugement en vous fondant sur le degré selon lequel les deux aspects évalués vous semblent correspondre aux définitions données dans le barème d'évaluation. En règle générale, si l'évaluateur est convaincu de la pertinence du résultat, son choix se portera sur le pourcentage ***le moins élevé***, alors que s'il dénote un déplacement vers le haut, son choix se portera sur le pourcentage le plus élevé. Par exemple :

Évaluation de l'initiative créatrice/la réflexion = F4	50 %	résultat jugé pertinent
	57 %	tendance à un déplacement vers G et (ou) 5

Pour déterminer le nombre de points correspondant au facteur «initiative créatrice/la réflexion», vous pouvez utiliser le tableau de valeurs qui se trouve sur la page voisine. Il suffit de repérer, dans la colonne de gauche, le pourcentage attribué au poste pour l'initiative créatrice/la réflexion, et sur la ligne supérieure ou inférieure, le nombre de points attribué pour la compétence. Le nombre de points correspondant à l'initiative créatrice/la réflexion est donné à l'intersection des deux axes.

VÉRIFICATION DE L'ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION

Du fait que l'initiative créatrice/la réflexion se veut l'application de la compétence, les évaluateurs expérimentés ont relevé une relation constante entre ces deux types de facteurs. Cette relation est illustrée par des ombrages sur le tableau de la page voisine, les combinaisons possibles étant caractérisées de la façon suivante : très probable, peu probable, improbable. Une vérification des résultats de l'évaluation à l'aide des ombrages de ce tableau permet de faire un contrôle de validité de façon rapide :

- normalement, le résultat de l'évaluation devrait correspondre à une valeur jugée «très probable»;
- le résultat de l'évaluation ne peut correspondre à une valeur jugée «peu probable» que s'il ***peut être étayé par de solides justifications***;

- si le résultat de l'évaluation correspond à une valeur jugée «improbable», il faut alors revoir l'évaluation de la compétence de même que celle de l'initiative créatrice/la réflexion. Il est possible que le niveau des connaissances requis du titulaire soit insuffisant pour que celui-ci puisse fournir l'effort de réflexion correspondant au résultat de l'évaluation du facteur «initiative créatrice/la réflexion», ou qu'il soit trop élevé par rapport au degré d'initiative créatrice et de réflexion que le titulaire aura à exercer d'après l'évaluation de cet aspect.

VALIDATION À PARTIR DES POSTES REPÈRES

L'ultime vérification de la validité de l'évaluation consiste à trouver des évaluations comparables dans la série des postes repères, conformément aux explications données à la section 5 du présent guide.

GOUVERNEMENT DU CANADA
GROUPE DE LA DIRECTION

BARÈME D'ÉVALUATION DE LA

FINALITÉ/PRISE DE DÉCISIONS

DÉFINITION : **la finalité/prise de décisions mesure le degré de responsabilité d'un poste dans la réalisation de résultats et l'importance de ces résultats pour l'organisation. La finalité/prise de décisions comporte les trois aspects suivants, par ordre d'importance :**

- **LIBERTÉ D'ACTION :** **le degré de pouvoir pouvant être exercé librement par le titulaire du poste avant de consulter un supérieur ou de demander conseil, tel qu'indiqué dans la colonne de gauche. Ce pouvoir peut être le résultat de mesures de délégation d'autorité ou d'habilitation.**

- • **IMPACT DU POSTE SUR LES RÉSULTATS FINALS :** **tel qu'il est défini en haut, à droite.**

- • • **AMPLEUR :** **la taille de l'unité ou de la fonction (par rapport à l'ensemble de la fonction publique) sur laquelle les décisions ET(OU) les recommandations du poste ont le plus d'effet. La façon de déterminer l'ampleur, y compris l'utilisation des renvois aux postes repères types de l'axe horizontal, est décrite aux pages 25 à 27 du Guide.**

N.B. **L'ampleur et l'impact sont interdépendants; aucun de ces deux aspects ne peut être évalué adéquatement ou ne peut avoir de sens sans référence à l'autre.**

IMPACT – **le degré d'influence ou de participation du poste dans la réalisation des résultats finals escomptés pour l'unité ou la fonction considérée.**

INDIRECT (I) – **assure un service de soutien et un service auxiliaire dont les activités n'ont pas de lien direct avec les décisions finales et dont l'apport est modifié ou fondu avec celui d'autres services avant l'étape de la réalisation des résultats finals.**

CONTRIBUTIF (C) – **assure un service d'interprétation, de consultation ou de soutien destiné à orienter l'action d'emplois ayant une influence sur les décisions et les actions d'autres postes, décisions et actions auxquelles ces emplois sont étroitement liés, OU contribution mesurable, en tant que membre d'une équipe, à l'atteinte des résultats escomptés.**

PARTAGÉ (P) – **exerce de concert avec un ou d'autres postes, à l'exception de ceux de ses propres subordonnés ou supérieurs, un contrôle égal et déterminant sur les activités et les ressources qui produisent les résultats, OU exerce un contrôle sur la plupart, mais non l'ensemble, des variables ayant un effet déterminant sur la réalisation des résultats.**

DOMINANT (D) – **le poste contrôle les activités et les ressources importantes qui produisent les résultats et, à ce niveau de liberté d'action, est le seul poste que l'on doit tenir responsable des résultats.**

• LIBERTÉ D'ACTION		• • • AMPLEUR ⇩ Renvois aux postes repères types :	1. MINIMALE OU INDÉTERMINÉE H-4-C (D) TB-4-A (D) SB-4-A (D)				2. FAIBLE L-5-A (D) H-6-A (D) C-6-A (D)				3. MOYENNE M-8-A (D) TA-5-A (D) J-5-A (C) TB-7-C(D)				4. MOYENNE-GRANDE KK-7-A (D) K-6-A (D) P-10-A (D) C-5-A (C) SS-9-A (D) J-7-A (C)				5. GRANDE TA-10-A (D) C-8-A (C) E-5-A (C) B-7-A (C)				6. TRÈS GRANDE TB-7-B (C) L-8-A (I) J-9-A (I)				7. MAXIMALE L-10-A (I)			
		• • IMPACT ⇩	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D
	D	L'action de ces postes est encadrée, en tout ou en partie, par des pratiques et méthodes de travail résultant de précédents ou de politiques explicites, ainsi que par une supervision d'ensemble, généralement après coup.	38 43 50	50 57 66	66 76 87	87 100 115	50 57 66	66 76 87	87 100 115	115 132 152	66 76 87	87 100 115	115 132 152	152 175 200	87 100 115	115 132 152	152 175 200	200 230 264	115 132 152	152 175 200	200 230 264	264 304 350	152 175 200	200 230 264	264 304 350	350 400 460	200 230 264	264 304 350	350 400 460	460 528 608
	E	En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont encadrés dans leur action par des pratiques et des méthodes de travail générales résultant de politiques et de précédents fonctionnels, en vue de la réalisation d'une activité d'exploitation précise et suivant une direction découlant d'objectifs explicites.	57 66 76	76 87 100	100 115 132	132 152 175	76 87 100	100 115 132	132 152 175	175 200 230	100 115 132	132 152 175	175 200 230	230 264 304	132 152 175	175 200 230	230 264 304	304 350 400	175 200 230	230 264 304	304 350 400	400 460 528	230 264 304	304 350 400	400 460 528	528 608 700	304 350 400	400 460 528	528 608 700	700 800 920
	F	En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont encadrés de façon globale dans leur action par des politiques et des objectifs fonctionnels et une direction administrative générale.	87 100 115	115 132 152	152 175 200	200 230 264	115 132 152	152 175 200	200 230 264	264 304 350	152 175 200	200 230 264	264 304 350	350 400 460	200 230 264	264 304 350	350 400 460	460 528 608	264 304 350	350 400 460	460 528 608	608 700 800	350 400 460	460 528 608	608 700 800	800 920 1056	460 528 608	608 700 800	800 920 1056	1056 1216 1400
	G	En raison de leur importance, de leur complexité propre et de leur grande influence sur les résultats du ministère, ces postes sont uniquement orientés dans leur action par des directives d'ensemble de la plus haute direction.	132 152 175	175 200 230	230 264 304	304 350 400	175 200 230	230 264 304	304 350 400	400 460 528	230 264 304	304 350 400	400 460 528	528 608 700	304 350 400	400 460 528	528 608 700	700 800 920	400 460 528	528 608 700	700 800 920	920 1056 1216	528 608 700	700 800 920	920 1056 1216	1216 1400 1600	700 800 920	920 1056 1216	1216 1400 1600	1600 1840 2112

ÉVALUATION DE LA FINALITÉ/ PRISE DE DÉCISIONS

Le facteur «finalité/prise de décisions» correspond à l'obligation faite au titulaire de rendre compte de ses actions et des conséquences de celles-ci. Il s'agit de l'effet mesuré du poste et de ses résultats.

Jusqu'à présent, les jugements portés sur le poste avaient trait à la compétence totale requise pour donner un rendement entièrement satisfaisant, de même qu'au degré de l'exercice mental effectué au titre de l'initiative créatrice et de la réflexion. Il faut maintenant considérer la possibilité qu'offre le poste d'atteindre certains résultats précis ou de contribuer à l'atteinte de ces mêmes résultats. Cela suppose l'évaluation de l'ampleur de ces résultats et de l'impact du titulaire sur ces dernières.

Le barème d'évaluation de la finalité/prise de décisions comporte trois aspects :

- **la liberté d'action**, c'est-à-dire la possibilité pour le titulaire de prendre des décisions et d'y donner suite. Il s'agit de la composante la plus importante de ce facteur;
- **l'impact sur les résultats finals**, c'est-à-dire le degré d'incidence du poste sur les résultats obtenus relativement à une unité organisationnelle, à une fonction ou à un programme;
- **l'ampleur (ou l'étendue des résultats)**, c'est-à-dire la taille de l'unité organisationnelle, de la fonction ou du programme qui subit les effets du poste. Il s'agit de la composante la moins importante de ce facteur.

LA LIBERTÉ D'ACTION

La liberté d'action est le plus important des trois aspects du facteur «finalité/prise de décisions». L'évaluation de la liberté d'action associée à un poste porte sur la latitude accordée au titulaire du poste pour agir et pour donner suite à ses décisions et s'applique plus précisément à la nature et à la portée des contrôles (ou à l'absence de contrôles) auxquels le titulaire du poste est soumis. En raison de son importance, cet aspect à un poids quantitatif majeur dans l'évaluation globale du facteur «finalité/prise de décisions».

La liberté d'action correspondant à un poste peut être sujette à divers types de contrôle, soit la supervision, la nécessité de suivre des lignes directrices, ou les deux. Un concept clé a retenir pour déterminer la liberté d'action :

Concept	**La différence entre la liberté d'action et le cadre du raisonnement.**
Application	Une maladresse courante consiste à assimiler les limites de la liberté d'action à **l'aide disponible** dans le cadre du raisonnement : • La liberté d'action a trait à l'agir • Le cadre du raisonnement a trait au processus mental

Puisque les contraintes ont tendance à diminuer à mesure qu'on monte dans la hiérarchie, la liberté d'action augmente avec le niveau hiérarchique du poste au sein de l'organisation. Par contre, étant donné que la liberté d'action d'un poste donné ne peut pas être plus grande que celle d'un poste supérieur, l'évaluateur devrait éviter tout classement automatique en faisant uniquement appel au niveau au sein de l'organisation.

Malgré tout, les lignes directrices qui suivent faciliteront l'évaluation du degré de liberté d'action :

- Au niveau D, les titulaires des postes sont relativement libres de décider ***comment*** atteindre des résultats préétablis, sous la direction d'un supérieur. Les postes de ce niveau sont encadrés, généralement tous les trois mois ou une fois l'an, par une approbation d'ensemble des objectifs stratégiques et par une évaluation des résultats.

- Aux niveaux E et F, les titulaires des postes sont relativement libres de décider ***ce que*** seront les résultats d'ensemble. La direction administrative aura un caractère général. L'évaluation des résultats finals se fait sur de plus longues périodes de temps (par exemple, de six mois à un an, ou plus).

- Au niveau G, la ***nature*** des résultats d'ensemble n'est définie qu'en des termes très généraux. Ces postes sont alors orientés dans leur action par des directives d'ensemble plutôt que par des orientations ou un contrôle. Un poste évalué à ce niveau est encadré dans son action par des politiques globales.

L'IMPACT

Bien que la façon d'évaluer l'impact et l'ampleur soit présentée l'une à la suite de l'autre, ces deux aspects devraient toujours être évalués ensemble.

L'aspect "impact" mesure le degré d'influence du poste dans la réalisation des résultats finals. Voici comment sont définis les divers niveaux d'impact :

- **Indirect (I)** : Le poste assure des services d'information, d'enregistrement ou d'autres services de soutien dont se servent les autres. Les activités n'ont pas de lien direct avec les décisions finales ou les résultats finals. L'apport du poste est modifié ou fondu avec celui d'autres services avant l'étape de la réalisation des résultats finals.

- **Contributif (C)** : Le poste assure un service d'interprétation, de consultation ou de soutien destiné à orienter l'action d'autres postes ou en tant que membre d'une équipe. Les services d'aide et de consultation du poste exercent une influence sur les actions et les décisions d'autres postes et ils leur sont étroitement liés. Un impact de ce genre se trouve généralement dans des fonctions de conseil ou de soutien qui exercent une influence déterminante sur les décisions relatives à un programme ou à une unité de travail. Par exemple :

  - Le titulaire d'un poste de spécialiste principal des relations de travail fait des recommandations et applique des politiques et des pratiques qui ont un effet sur l'utilisation qui est faite des ressources humaines syndiquées d'une unité. Note : on pourrait représenter l'importance de ces ressources par les coûts du personnel (paye) que doit assumer l'unité.

- **Partagé (P)** : Ce poste est responsable avec d'autres (ordinairement un autre poste) de mesures prises et de leur impact de ***contrôle*** sur les résultats finals. Les postes qui ont ce type d'impact exercent un contrôle beaucoup plus direct sur l'action que les postes du niveau contributif, mais ils n'exercent pas un contrôle total sur l'ensemble des variables qui ont un effet déterminant sur la réalisation des résultats. Ce type d'impact peut aussi indiquer une contribution exceptionnelle du titulaire à l'atteinte des objectifs. Cette contribution se démarque de celle de ses collègues mais ne justifie pas la cote d'impact dominant.

  En règle générale, l'impact n'est jamais partagé entre deux niveaux d'une organisation (c'est-à-dire, entre un supérieur et son subalterne). Toutefois, l'impact peut être partagé entre un poste de l'unité et un poste de même niveau à l'extérieur de l'unité organisationnelle. L'impact partagé suppose un degré de partenariat ou de finalité commune pour le ***résultat global***. En ce sens, il diffère de l'impact contributif où le poste n'est responsable que d'une ***partie*** du résultat final.

  - On peut attribuer la cote d'impact partagé à un gestionnaire de projet chargé d'un projet de construction important. L'indicateur pourrait être l'ensemble des coûts de design et de construction assumés par Travaux publics, Canada.

  Nota : il y a peu de postes ou de situations dans la fonction publique pouvant justifier un impact partagé.

- **Dominant (D)** : Le poste a un impact de contrôle sur les résultats finals et l'imputabilité (finalité) des autres postes est accessoire. Un tel impact se trouve habituellement dans des postes de direction qui ont une imputabilité (finalité) organique pour certains aspects, grands ou petits, des résultats finals. Par exemple :

  - Le directeur d'une unité de recherche peut avoir un impact dominant sur l'ensemble des activités de recherche fait par l'unité. Un gestionnaire subordonné, dans cette même unité, peut être responsable des projets de recherche menés dans une section donnée de l'unité. Les deux postes pourraient être ainsi évalués au niveau dominant mais le niveau de l'ampleur (la taille de l'unité ou de la fonction, ou de l'activité) sera différent.

Concept	**Le rapport entre le contrôle et l'impact dominant**
Application	On ne tient pas compte de la taille de l'organisation lorsqu'il s'agit de déterminer si un poste possède un impact dominant. Il faut savoir : • que le poste contrôle les résultats finals de l'unité • que le contrôle n'est pas partagé avec d'autres postes (personne d'autre n'est responsable).

L'AMPLEUR

L'ampleur correspond à la mesure de la dimension de la sphère d'activité touchée par un poste. Elle donne une idée du «poids» à attribuer au poste à l'étude. C'est le moins important des trois aspects qui déterminent l'évaluation générale du facteur finalité/prise de décisions.

Pour mesurer les postes du groupe de la direction, on a déterminé un indicateur ou «indice» commun quantifiable, capable de représenter les diverses entités, fonctions et programmes susceptibles d'être touchés par le poste à l'étude. Cet indicateur est le dollar, car ce dernier s'est révélé l'unité de mesure la plus communément admise pour déterminer la taille de la sphère d'activité touchée par un poste donné.

Cependant, pour déterminer l'ampleur d'un poste de façon logique et rationnelle, l'évaluateur doit se rappeler que le dollar n'est qu'un indice et non pas une mesure absolue. Le principe clé qui sous-tend ce raisonnement est le suivant:

Concept	**Le dollar n'est qu'une unité de mesure servant à mesurer l'ampleur.**
Application	Un poste n'a pas d'impact sur les dollars. La représentation en dollars est la façon la plus pratique de mesurer l'ampleur des fonctions ou la taille de l'unité que gère un poste. Cela ne change rien au fait que les postes n'ont pas d'impact sur les dollars. Les postes possèdent un impact sur des fonctions, des programmes ou sur des opérations.

Ainsi, les divers échelons en dollars ne sont pas indiqués dans le barème d'évaluation. On y indique plutôt des renvois à des postes repères types qui illustrent diverses catégories d'ampleur/d'impact/de liberté d'action. Les évaluateurs trouveront à l'annexe C toute une gamme d'exemples de niveaux différents d'ampleur qui les aideront à évaluer ce facteur.

L'ampleur comprend sept catégories allant de «minimale» à «maximale». Ces rubriques pourront donner une idée approximative de l'ampleur à attribuer au poste à l'étude. La consultation des postes repères types apparaissant au barème d'évaluation et des postes repères figurant à l'annexe C aidera à préciser cette évaluation initiale. Ainsi, les évaluateurs pourront en arriver à une évaluation acceptable de l'ampleur et éviter de passer prématurément à l'aspect de la valeur des budgets.

Les évaluateurs devront suivre le processus ci-après pour établir l'ampleur qui convient à un poste, à l'aide de l'indicateur exprimé en dollars:

- Déterminer de façon rédactionnelle la ou les parties et la ou les fonctions de l'organisation sur lesquelles le poste a une incidence et la nature de cette incidence exercée sur chacune d'elles. Par exemple, le poste contrôle une direction.

- Déterminer de façon rédactionnelle la taille relative de la ou des parties et de la ou des fonctions visées. Par exemple, la direction est très petite, petite, grande, très grande et autres.

- Comparer cette taille à celle des postes repères cités en référence sur l'axe horizontal du barème d'évaluation du facteur finalité/prise de décisions. Poursuivre ces comparaisons et/ou les vérifier à l'aide du processus habituel de vérification par renvoi aux postes repères.

Les catégories de l'ampleur exprimées en dollars et leurs renvois aux postes repères types sont comme suit :

CATÉGORIE	POSTES REPÈRES TYPES	ÉCHELLE (DOLLARS)
Minimale ou indéterminée	H-4-C(D) TB-4-A(D) SB-4-A(D)	moins de 100 000 $
Faible	L-5-A(D) H-6-A(D) C-6-A(D)	de 100 000 $ à un million de dollars
Moyenne	M-8-A(D) TA-5-A(D) J-5-A(C) TB-7-C(D)	de un million de dollars à 10 millions de dollars
Moyenne-grande	KK-7-A(D) K-6-A(D) P-10-A(D) C-5-A(C) SSA-9-A(D) J-7-A(C)	de 10 millions de dollars à 100 millions de dollars
Grande	TA-10-A(D) C-8-A(C) E-5-A(C) B-7-A(C)	de 100 millions de dollars à un milliard de dollars
Très grande	TB-7-B(C) L-8-A(I) J-9-A(I)	de un milliard de dollars à 10 milliards de dollars
Maximale	L-10-A(I)	de 10 milliards de dollars à 100 milliards de dollars

L'indice annuel d'ampleur de la finalité (IAF) pour tenir compte de l'inflation

Pour les postes repères, l'ampleur est exprimée en dollars constants afin d'assurer une plus grande conformité des résultats. Afin de faire une comparaison avec les postes repères, il faut donc convertir en dollars constants les sommes (en dollars) servant d'unités de mesure pour le poste en cause. L'indice annuel d'ampleur de la finalité (IAF) nous fournit le multiplicateur à utiliser chaque année pour tenir compte de l'inflation.

L'IAF est ajusté en fonction du déflateur implicite des prix utilisé par Statistique Canada pour déterminer le PIB en dollars constants. Pour traduire en dollars constants, il faut diviser les sommes exprimées en dollars par l'IAF en vigueur. Par exemple, si l'indicateur choisi pour représenter l'ampleur d'un poste est un budget de fonctionnement de 4 millions de dollars, on divisera ce nombre par l'IAF en vigueur, soit 4,60. On obtiendra ainsi 869 565 $ qui sont des dollars constants.

L'IAF est promulgé chaque année par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Pour les années 1980/81 à 1992/93, l'IAF avait les valeurs suivantes :

Indice d'ampleur de la finalité
1980-1992

1980-1981	2,45	1986-1987	3,83
1981-1982	2,77	1987-1988	3,91
1982-1983	3,06	1988-1989	4,03
1983-1984	3,41	1989-1990	4,17
1984-1985	3,61	1990-1991	4,37
1985-1986	3,72	1991-1992	4,50
		1992-1993	4,60

Dollars de passage

Il arrive que de nombreux postes aient une très grande ampleur, mais que les dollars utilisés pour mesurer l'unité soient des "dollars de passage" (on trouve dans cette catégorie les paiements de transfert destinés à des particuliers ou à d'autres paliers de gouvernement dans le cadre de programmes sociaux et qui sont contrôlés principalement par le biais de lois, de règlements ou d'une formule préétablie; il y a, par exemple, les paiements en vertu du Régime de pensions du Canada). Voici comment envisager les dollars de passage :

Concept	**Les dollars de passage ne constituent pas un bon indicateur de l'ampleur d'un poste.**
Application	Dans le cas des dollars de passage, le titulaire doit **traiter** les paiements, mais il n'est nullement tenu de déterminer le bien-fondé des paiements ou le montant de ceux-ci. ***Ces dollars ne mesurent pas bien l'ampleur du poste. Il faudrait trouver une meilleure unité de mesure.***

TABLEAU I

INCIDENCE PAR RAPPORT AUX DIVERS POSTES BUDGÉTAIRES

	Postes budgétaires	Incidence de la gestion opération-nelle	Incidence de la fonction de conseil ou de soutien	Observations
1.	Salaires et budget de fonctionnement et d'entretien (unité organisationnelle)	Dominante	Contributive ou indirecte	L'incidence de la gestion opérationnelle est dominante étant donné que la responsabilité première du résultat final de l'unité ou du programme incombe aux gestionnaires opérationnels. L'incidence de la fonction de conseil est tributaire de l'importance du rôle de consultation; ainsi, un poste de conseiller dans le domaine de la politique pourrait se voir attribuer la cote C ou I.
2.	Budget des immobilisations (programmes d'immobilisations)	Dominante ou partagée	Contributive, indirecte ou nulle	L'incidence de la gestion opérationnelle est dominante lorsque le contrôle de la faisabilité, de la conception, de l'aménagement, de l'installation et de l'utilisation relève d'une seul gestionnaire, ce qui est rarement le cas. Elle est moindre (*par exemple*, partagée) lorsque, dans le cadre d'un projet précis, un gestionnaire de projet d'un ministère agit à titre de client spécialiste dans son domaine. L'incidence de la fonction de conseil varie selon l'importance du poste dans les domaines de la consultation et de la conciliation.
3.	Coûts relatifs au personnel (fonction du Personnel)	Contributive ou indirecte	Contributive ou indirecte	Trop de personnes participent à la conception et (ou) à la mise en oeuvre de cette fonction (par exemple, organismes centraux, gestionnaires des ministères, agents du personnel) pour considérer une responsabilité dominante ou partagée.

LE CHOIX DE LA BONNE COMBINAISON IMPACT-AMPLEUR

La valeur attribuée par l'évaluateur peut différer, selon la façon d'utiliser la combinaison impact-ampleur. Par exemple :

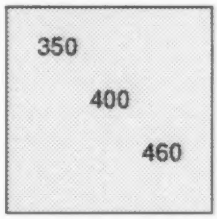
- Un chef fonctionnel (par exemple, un directeur général des ressources humaines) peut avoir un impact contributif sur le fonctionnement du ministère ou un impact dominant sur le fonctionnement de la Direction des ressources humaines.

- Très souvent, la valeur pour ces deux cases serait la même. Lorsque les valeurs ne sont pas les mêmes, il est à conseiller d'utiliser la valeur la plus élevée pour bien refléter l'importance globale du poste, **si votre raisonnement vous semble correct et fondé.**

L'important est de trouver la combinaison impact-ampleur qui permet d'obtenir l'évaluation ***légitime*** la plus élevée. En effet, il est crucial d'obtenir la mesure ***la plus exhaustive et la plus complète*** possible du poste sur ces deux dimensions pour bien traduire l'importance du poste. Le tableau I ci-contre renferme certaines lignes directrices pour l'évaluation des divers types de dépenses gouvernementales pouvant être utilisées comme indicateur.

LA COMBINAISON DES ASPECTS DE LA «FINALITÉ/PRISE DE DÉCISIONS»

L'évaluation des trois aspects donne un résultat qui correspond à une case donnée avec trois cotes, ayant chacune un écart de différence.



Vous choisirez une des cotes en fonction de votre évaluation du niveau relatif de l'ajustement du poste aux définitions des aspects de la finalité/prise de décisions. Toutefois, contrairement aux aspects de la «compétence» et de «l'initiative créatrice/la réflexion» (qui comptent à peu près autant l'un que l'autre pour déterminer la valeur du facteur), le rapprochement avec l'aspect «liberté d'action» est celui qu'il faut privilégier dans le cas du facteur "finalité/prise de décisions".

Les évaluateurs ont tendance à laisser de côté cette hiérarchie des valeurs et à utiliser l'ampleur pour justifier le choix de la valeur médiane ou supérieure de la case. Ce n'est pas approprié. L'impact et l'ampleur (l'aspect le moins important) doivent être pris en considération afin de **confirmer** l'évaluation générale du poste, cette dernière étant largement déterminée par l'aspect "liberté d'action".

TABLEAU I

INCIDENCE PAR RAPPORT AUX DIVERS POSTES BUDGÉTAIRES

	Postes budgétaires	Incidence de la gestion opération-nelle	Incidence de la fonction de conseil ou de soutien	Observations
4.	Achat de matériel et d'équipement (fonction d'achat)	Partagée, contributive ou indirecte	Partagée, contributive ou indirecte	L'incidence des postes du ministère des Approvisionnements et Services serait contributive pour ce qui est de l'approvisionnement, ou partagée lorsqu'en plus ils participent activement à l'élaboration des spécifications. La mesure avec laquelle les postes techniques (ex. Directeur des services informatiques) sont habilités à effectuer des achats au nom du ministère aura un effet sur cet aspect de l'évaluation.
5.	Subventions et contributions (programmes)	Contributive ou indirecte	Indirecte	L'incidence pourrait varier de contributive à indirecte, selon: 1. la latitude accordée pour l'octroi des subventions et contributions; et 2. le contrôle exercé pour assurer l'atteinte de l'objectif fixé par le biais de l'octroi des subventions et contributions.
6.	Paiements de transfert (programmes)	Indirecte ou nulle	Nulle	Lorsque les paiements de transfert sont calculés selon une formule préétablie, l'incidence est nulle. Lorsque le montant est laissé à la discrétion du responsable, l'incidence est indirecte étant donné que le poste a une certaine incidence sur le programme.
7.	Fonds renouvelables (paiements reçus de la part de clients pour des services rendus)	Nulle	Nulle	Les postes individuels n'ont pas suffisamment d'incidence sur l'élément à mesurer, c'est-à-dire que l'incidence est moindre que indirecte. Les paiements reçus ne doivent pas être comptés deux fois par rapport aux dépenses correspondantes, ni être utilisés pour réduire les dépenses de fonctionnement en vue d'obtenir un résultat net.

VÉRIFICATION DE L'ÉVALUATION DE LA FINALITÉ/PRISE DE DÉCISIONS

Profils à progression ascendante, profils à progression descendante et profils équilibrés

La cote de l'évaluation d'un poste donne une idée de son importance, par rapport à d'autres postes; elle permet de connaître l'importance relative d'un poste donné. Le rapport entre les facteurs de l'initiative créatrice/la réflexion et la finalité/prise de décisions donne une idée de la ***configuration*** du poste et permet de répondre aux questions suivantes : De quel genre de poste s'agit-il? Est-il caractérisé par la réflexion (l'initiative créatrice) ou l'action (la finalité) ou de façon égale par les deux?

- ***Un poste axé sur l'action*** vise principalement à atteindre les résultats finals. L'initiative créatrice joue un rôle secondaire, de sorte que les points attribués à la finalité/prise de décisions sont plus élevés que les points attribués à l'initiative créatrice/la réflexion. C'est ce qu'on appelle un profil à progression ascendante ou profil "A".

- ***Un poste de réflexion*** est axé sur l'application de connaissances à l'analyse, à l'examen et à l'identification de situations. Les points attribués à l'initiative créatrice/la réflexion sont plus élevés que ceux de la finalité/prise de décisions. C'est ce qu'on appelle un profil à progression descendante ou profil "P".

- ***Un poste équilibré*** est un poste où les aspects de la finalité/prise de décisions et de l'initiative créatrice/la réflexion ont le même poids. Le poste sera axé sur les conseils et son titulaire sera chargé des fonctions de gestion ou de supervision. C'est ce qu'on appelle un profil équilibré ou profil "L".

Bien qu'il n'existe aucune règle précise, certains genres de poste ont tendance à avoir des profils caractéristiques :

Profils à progression descendante

P4-P3 La cote initiative créatrice/la réflexion sera supérieure de 4 et 3 échelons respectivement à la cote finalité/prise de décisions. Les postes ayant ces profils ont tendance à être associés à la recherche fondamentale ou pure et sont peu orientés vers le développement. Les postes de profil P4 se trouvent rarement à l'extérieur d'une université.

P2-P1 La cote initiative créatrice/la réflection sera respectivement supérieure de deux et un échelon à la cote finalité/prise de décisions. Les postes associés à la recherche appliquée et à l'élaboration de politiques ont tendance à avoir ces profils.

Profils équilibrés

L La cote initiative créatrice/la réflexion sera la même que pour la finalité/prise de décisions. Les postes ayant ces profils ont tendance à offrir des services de soutien dans des fonctions de conseil ou de supervision, par exemple, des analystes financiers, des chefs d'unités fonctionnelles spécialisées.

TABLEAU I

INCIDENCE PAR RAPPORT AUX DIVERS POSTES BUDGÉTAIRES

	Postes budgétaires	Incidence de la gestion opération-nelle	Incidence de la fonction de conseil ou de soutien	Observations
8.	Considérations externes (PIB, niveau d'activité commercial et industriel, etc.)	Nulle, contributive ou indirecte	Nulle ou indirecte	Le lien entre les postes de la fonction publique fédérale et ces indicateurs est, dans la plupart des cas, trop distant pour mesurer une incidence quelconque. Lorsqu'une incidence peut être clairement mesurée, l'incidence des postes de gestion opérationnelle est normalement indirecte et elle est généralement assujettie à des dispositions législatives, réglementaires ou exécutoires. L'incidence contributive pourrait s'appliquer à la gestion opérationnelle lorsque le degré de contrôle sur le résultat final est considérable. L'incidence indirecte pourrait s'appliquer aux postes fonctionnels et de soutien lorsque le degré de contrôle ou d'incidence sur le résultat final est considérable. Dans tous les cas, la description de tâches et les évaluations de rendement doivent indiquer que le titulaire est tenu responsable des résultats obtenus.

Profils à progression ascendante

A1 La cote finalité/prise de décisions sera supérieure d'un échelon à la cote de l'initiative créatrice/la réflexion. Les postes ayant ces profils sont souvent des postes "hybrides". Ces postes ont une importante fonction de gestion des ressources humaines (tels que les postes de gestionnaires du personnel), les postes axiaux ou les postes recevant une orientation importante d'unités fonctionnelles, tels que les postes de gestionnaire de projet ou les postes de directeur régional des services administratifs.

A2-A3 Ces profils se trouvent dans des postes de gestion des services hiérarchiques qui ont des responsabilités clairement définies en ce qui a trait à l'atteinte des résultats, comme ce serait le cas pour un poste de directeur régional des opérations.

A4 Ce profil est rare, mais on le retrouve dans des postes où la responsabilité au niveau des résultats atteints est élevée, mais où le contenu en matière d'initiative créatrice ou de compétence est relativement bas.

Ces trois types de profils théoriques permettent de déterminer la validité de l'évaluation en les comparant à des profils de postes types. Tout écart pourrait signifier que l'évaluation est inexacte, mais aussi que le poste est mal structuré. Il faut donc éviter d'asseoir le processus d'évaluation sur ces profils.

VALIDATION À PARTIR DES POSTES REPÈRES

Le test le plus important pour confirmer l'exactitude de l'évaluation sera celui du poste repère. Il s'agit, tout en suivant les modalités d'application prescrites à la section 5, de se reporter à un ou des postes repères comparables et pertinents et ainsi effectuer une ultime vérification.

UTILISATION DES POSTES REPÈRES

Les postes repères jouent deux rôles importants dans le cadre du processus d'évaluation.

- ***Ils offrent une série de points de référence pour toutes les évaluations.***
  Les évaluations des postes repères ont été vérifiés de façon exhaustive pour garantir que le processus d'évaluation des postes y a été utilisé de façon uniforme et pertinente. Ils constituent donc la norme en fonction de laquelle les postes sont évalués. En conséquence, ils constituent un outil de travail approprié pour assurer l'application uniforme des barèmes d'évaluation au sein de la fonction publique fédérale.

- ***Ils offrent une certaine marge de manoeuvre malgré un cadre établi.***
  Devant le nombre et la complexité des postes du groupe de la direction à évaluer, il serait à la fois impossible et improductif d'essayer de trouver rapidement une solution définitive à tous les problèmes. Or, en offrant un nombre suffisant de postes repères stables et en permettant aux évaluateurs de se servir de leur discernement pour utiliser ces postes, le processus offre une plus grande marge de manoeuvre en même temps qu'une certaine rigueur.

Les postes repères sont publiés à l'annexe C qui constitue un volume distinct de ce guide.

LE PROCESSUS DE SÉLECTION DES POSTES REPÈRES APPROPRIÉS

1) Classement des postes repères

Les postes repères sont classés de deux façons différentes :

- par groupes, d'après les descriptions des fonctions du poste (index A).
- par ordre décroissant du total des points d'évaluation (index B).

2) Renseignements qu'il faut avoir sur le poste à évaluer

Pour consulter les postes repères, l'évaluateur doit savoir :

- où se situe le poste à évaluer au sein de l'organisation (par exemple, le nombre de niveaux à partir du poste d'administrateur général);
- quelle est la fonction principale du poste (par exemple, personnel, finances, opérations);
- en quoi consiste l'orientation fondamentale du poste. Exemple : le poste peut exiger une réflexion profonde (notamment les postes de chercheurs), une réflexion générale (notamment les postes chargés de l'élaboration de politiques), la supervision des activités de subalternes (notamment les opérations régionales), ou l'application de politiques et de pratiques (notamment les postes fonctionnels);
- si le poste relève de la gestion organique ou de la fonction de conseil, et s'il relève d'un bureau régional ou de l'administration centrale.

Tous ces renseignements devraient se trouver dans la description de tâches. Avec l'expérience, le titre du poste à évaluer suffit souvent à retrouver les postes repères appropriés.

3) Le choix des postes repères appropriés

Une comparaison avec deux ou trois postes repères devrait suffire pour déterminer la validité d'une évaluation. Cette validité est grande lorsque le contexte organisationnel, l'évaluation globale et les évaluations des trois facteurs se rapprochent tous du poste à évaluer (c.-à-d. que l'écart doit être de moins de trois échelons pour chacun des facteurs considérés).

Toutefois, il est parfois difficile de trouver un poste repère qui se rapproche des trois facteurs. Par exemple, il pourrait y avoir un rapprochement valable entre un poste repère et le facteur de la compétence, mais pas avec le facteur «finalité/prise de décisions». La meilleure chose à faire serait d'essayer de trouver d'autres postes repères plus appropriés. Par contre, s'il n'existe aucun rapprochement valable et global avec tous les postes repères, il faut alors trouver un poste repère supplémentaire se caractérisant par un rapprochement valable avec le facteur manquant (dans l'exemple plus haut, le facteur «finalité/prise de décisions»).

COMPARAISON AVEC LES POSTES REPÈRES
EXEMPLE A

RESPONSABILITÉ GÉNÉRALE

Poste à évaluer	Responsable de la gestion et de l'administration adéquates et efficaces de tous les programmes et activités dans la région pour que les anciens combattants admissibles et les personnes à leur charge reçoivent une aide financière, une pension, des examens médicaux et des soins de santé et pour assurer leur bien-être au sein de la société. Responsable du fonctionnement du centre d'accueil des anciens combattants de Saskatoon.
Poste repère TA-7-A	Responsable de l'administration, au niveau local, des nombreux programmes d'un service complet d'emploi et d'assurance.
Poste repère TA-6-B	Responsable de la planification, de l'organisation, de la direction, du contrôle et de l'évaluation des services médicaux offerts à des Indiens inscrits et à certains groupes non autochtones du Manitoba.
Poste repère TB-5-E	Responsable de la gestion et de l'administration adéquates et efficaces de tous les programmes et activités dans la région pour que les anciens combattants admissibles et les personnes à leur charge reçoivent une aide financière, une pension, des examens médicaux et des soins de santé et pour assurer leur bien-être au sein de la société.

Exemple de vérification à partir des postes repères

Voici deux exemples de l'utilisation des postes repères. Des extraits pertinents de la description du poste à évaluer ainsi que des postes repères représentatifs paraissent dans les pages voisines. Ils ne donnent pas l'ensemble des facteurs à considérer lors d'une évaluation mais servent avant tout à illustrer le processus mental devant s'effectuer quand on utilise les postes repères.

Exemple de vérification - Exemple A

EXEMPLE A

Poste à évaluer - Directeur général régional
Région des Prairies

Évaluation -	Compétence	F III 3	608
	Initiative créatrice/la réflexion	F 4 (50 %)	304
	Finalité/prise de décisions	F 3 P	400
			1312

Les postes repères utilisés

TA-7-A Directeur général Opérations		TA-6-B Directeur régional Région du Manitoba		TB-5-E Directeur général Région du Pacifique	
G III 3	700	F III 3	608	F III 3	528
F 4 (57)	400	F 4 (57)	350	F 4 (50)	264
F 4 P	528	F 3 P	400	F 4 C	304
	1628		1358		1096

COMPARAISON AVEC LES POSTES REPÈRES
EXEMPLE A

EXIGENCE PRINCIPALE

Poste à évaluer	En négociant avec les autorités provinciales, le titulaire du poste doit s'assurer que les lits retenus par contrat et réservés aux anciens combattants sont répartis de façon juste et équitable et que le rapport est optimal entre les soins dispensés et le coût de ces soins, conformément aux normes en vigueur dans les provinces du Manitoba, de la Saskatchewan et de l'Alberta.
Poste repère TA-7-A	Le titulaire du poste doit avoir clairement le goût et le désir de satisfaire aux besoins d'un grand nombre de groupes d'intérêt dans une région qui se caractérise par l'arrivée d'un nombre assez important d'immigrants et de réfugiés, par un taux de chômage élevé, par la rareté des emplois mis à la disposition des jeunes gens très instruits, et par un manque de compétences grave dans le secteur manufacturier.
Poste repère TA-6-B	Un défi majeur que doit relever le titulaire du poste consiste à rendre les clients moins tributaires de la Direction au Manitoba et à aider la Direction à cesser de fournir directement des services pour devenir un organisme d'aide aux entreprises de services, tout en rendant plus rapide, au niveau des programmes régionaux, la transition d'activités de traitement à des activités de prévention et de promotion.
Poste repère TB-5-E	En négociant avec les autorités provinciales, le titulaire du poste doit s'assurer que les lits retenus par contrat et réservés aux anciens combattants sont répartis de façon juste et équitable et que le rapport est optimal entre les soins dispensés et le coût de ces soins, conformément aux normes en vigueur en Colombie-Britannique.

Explication de l'exemple A : Le facteur de la compétence

Poste à évaluer	TA-7-A DG, Opérations	TA-6-B Directeur régional Région du Manitoba	TB-5-E Directeur général Région du Pacifique
F III 3 608	G III 3 700	F III 3 608	F III 3 528

1) Le premier point dont il faut tenir compte lorsqu'on compare le poste à évaluer et les postes repères a trait à la structure organisationnelle. Il y a le même nombre de niveaux entre l'administrateur général et les titulaires des quatre postes.

2) Un autre point a trait à la diversité des programmes que gèrent les titulaires. Le titulaire du poste repère TA-7-A est appelé à gérer deux programmes distincts et un certain nombre de sous-programmes. Pour les deux autres postes repères et le poste à évaluer, les programmes à gérer sont plus homogènes.

3) Les variables suivantes doivent être prises en considération dans l'évaluation de la compétence et elles influenceront les cotes finales choisies : la diversité culturelle des clients, l'étendue géographique du territoire géré, et la taille et le genre de l'effectif géré.

4) Le poste à évaluer et les trois postes repères sont tous chargés de gérer la prestation de services à des clients à l'intérieur d'une zone géographique définie.

Explication de l'exemple A : Le facteur de l'initiative créatrice/la réflexion

Poste à évaluer	TA-7-A DG, Opérations	TA-6-B Directeur régional Région du Manitoba	TB-5-E Directeur général Région du Pacifique
F 4 (50%) 304	F 4 (57%) 400	F 4 (57%) 350	F 4 (50%) 264

1) Il y a une différence marquée entre la variété et la complexité des programmes décrits dans les postes repères TA-7-A et TA-6-B et les programmes du poste à évaluer ainsi que ceux du poste repère TB-5-E.

2) La différence quant aux zones géographiques desservies par le poste à évaluer et le poste repère TB-5-E ne devrait pas se traduire par une grande différence en ce qui a trait à la nécessité d'une réflexion originale.

COMPARAISON AVEC LES POSTES REPÈRES
EXEMPLE A

ÉTENDUE DES RESPONSABILITÉS (dollars constants)

Poste à évaluer	Années-personnes	317
	Budget : fonctionnement (comprend les traitements)	3 328 500 $
	Subventions et contributions	15 012 787 $
Poste repère TA-7-A	Années-personnes	4 699
	Budget : fonctionnement (comprend les traitements)	46 000 000 $
Poste repère TA-6-B	Années-personnes	328
	Budget : fonctionnement (comprend les traitements)	3 200 000 $
Poste repère TB-5-E	Années-personnes	221
	Budget : fonctionnement (comprend les traitements)	1 900 000 $
	Budget du programme (comprend les subsides et les contributions)	27 061 784 $

Explication de l'exemple A : Le facteur de la finalité/prise de décisions

Poste à évaluer	TA-7-A DG, Opérations	TA-6-B Directeur régional Région du Manitoba	TB-5-E Directeur général Région du Pacifique
F 3 P 400	F 4 P 528	F 3 P 400	F 4 C 304

1) Le poste à évaluer ainsi que les postes repères semble jouir d'une même liberté d'action et du même degré d'autorité pour agir au nom du ministère dans leur cadre géographique et opérationnel respectif.

2) Le poste à évaluer a un rôle sensiblement moins important à jouer quant à l'atteinte des objectifs du ministère que le poste repère TA-7-A mais joue un rôle contributif comparable au poste repère TA-6-B. On considère qu'il joue un rôle plus important que le poste repère TB-5-E.

COMPARAISON AVEC LES POSTES REPÈRES
EXEMPLE B

RESPONSABILITÉ GÉNÉRALE

Poste à évaluer	Responsable de l'élaboration d'un cadre de collecte et d'analyse des données sur les résultats financiers; de l'élaboration et de la tenue d'un système de planification des ressources à long terme; de l'analyse et de l'élaboration de recommandations sur la viabilité financière des projets et des programmes proposés; de la coordination de la préparation des plans opérationnels pluriannuels, des prévisions budgétaires, des plans de dépenses et des budgets supplémentaires.
Poste repère B-6-A	Responsable de l'application des normes et des méthodes de comptabilité et de gestion financière aux politiques et aux programmes du ministère et des quatre organismes affiliés; responsable de l'application des normes et des méthodes d'administration des marchés.
Poste repère B-5-A	Responsable de l'élaboration des politiques, des systèmes et des procédures d'administration financière et de comptabilité applicables aux programmes du ministère conformément aux besoins opérationnels des gestionnaires et aux exigences des lois et des règlements de l'État.
Poste repère B-4-A	Responsable de la gestion des finances, de la gestion du matériel, des systèmes d'information, de l'administration des marchés et des fonctions administratives dans la Région atlantique.

Exemple de vérification - Exemple B

EXEMPLE B

Poste à évaluer - **Directeur**
Analyse et planification financière

Évaluation -	Compétence	G II 2	528
	Initiative créatrice/la réflexion	E 4 (50 %)	264
	Finalité/prise de décisions	E 5 C	264
			1056

Les postes repères utilisés

B-6-A Directeur général Finances		B-5-A Directeur Politique comptable et systèmes financiers		B-4-A Gestionnaire régional Finances et administration	
G III 3	608	G II 2	528	F II 3	460
F 4 (57)	350	E 4 (50)	264	E 4 (43)	200
F 2 P	350	E 5 C	230	E 2 P	230
	1308		1022		890

COMPARAISON AVEC LES POSTES REPÈRES
EXEMPLE B

EXIGENCE PRINCIPALE

Poste à évaluer	Donner aux gestionnaires supérieurs des avis documentés sur la situation financière du ministère. Dans ce but, élaborer des cadres et des systèmes complexes ainsi que des travaux de planification englobant tous les programmes du ministère en matière de transport aérien, maritime et de surface.
Poste repère B-6-A	Assurer la cohérence de l'administration financière au ministère et dans les organismes; assumer le commandement dans l'élaboration des politiques et des systèmes financiers, dans la gestion des services, dans la budgétisation et le contrôle budgétaire, dans la conception, la communication et l'entretien des systèmes d'administration financière, dans les services de comptabilité et de paiement et dans l'élaboration des programmes de formation et de perfectionnement des agents financiers.
Poste repère B-5-A	Élaborer et instaurer des systèmes d'engagements financiers pour le contrôle des opérations, des subventions et des contributions, du fonds d'assurance-chômage et des programmes de prêts dans un milieu de travail décentralisé.
Poste repère B-4-A	Garantir l'intégrité et la fiabilité du contrôle budgétaire et du système d'information comptable dans la région et faire respecter les règles de probité et prudence dans le traitement des ressources régionales.

Explication de l'exemple B : Le facteur de la compétence

Poste à évaluer	B-6-A Directeur général Finances	B-5-A Directeur Politique comptable et systèmes financiers	B-4-A Gestionnaire régional Finances et administration
G II 2 528	G III 3 608	G II 2 528	F II 3 460

1) Le poste à évaluer et les postes repères B-6-A et B-5-A exigent un même degré de connaissances. La cote attribuée au poste repère B-6-A tient compte de la maîtrise exigée pour assumer la fonction financière au ministère. Le poste repère B-5-A et le poste à évaluer exigent, au plan professionnel, une maîtrise semblable afin de fournir une orientation quant à l'intégration, au niveau conceptuel, de systèmes financiers complexes pour faciliter la prestation des services aux clients du ministère. Le poste repère B-4-A traduit un niveau élevé de spécialisation, lequel est nécessaire à la prestation de services de soutien à la gestion supérieure en ce qui a trait à l'exécution des programmes financiers du ministère.

2) Les connaissances de gestion exigées du titulaire du poste à évaluer sont moindres que celles du poste repère B-6-A ayant des responsabilités fonctionnelles à l'échelle du ministère. Les postes repères B-5-A et B-4-A ont une intensité semblable à celle du poste à évaluer.

3) L'importance des relations humaines dans le poste à évaluer et dans le poste repère B-5-A est semblable, les deux postes exigeant l'établissement de bonnes relations professionnelles pour faciliter l'utilisation des recommandations, conseils ou avis émanant du poste.

Explication de l'exemple B : Le facteur de l'initiative créatrice/la réflexion

Poste à évaluer	B-6-A Directeur général Finances	B-5-A Directeur Politique comptable et systèmes financiers	B-4-A Gestionnaire régional Finances et administration
E 4 (50%) 264	F 4 (57%) 350	E 4 (50%) 264	E 4 (43%) 200

1) En tant que poste fonctionnel supérieur au ministère, le poste repère B-6-A participe au traitement de questions plus vastes et plus exigeantes que celles relevant du poste à évaluer ou des autres postes repères.

COMPARAISON AVEC LES POSTES REPÈRES
EXEMPLE B

ÉTENDUE DES RESPONSABILITÉS (dollars constants)

Poste à évaluer	Années-personnes de la section	22
	Budget des traitements, de fonctionnement et d'entretien de la section	231 406 $
Poste repère B-6-A	Années-personnes de la division	82
	Années-personnes du portefeuille	3 600
	Budget des traitements, de fonctionnement et d'entretien de la division	999 514 $
	Budget des traitements, de fonctionnement et d'entretien du ministère	409 254 000 $
Poste repère B-5-A	Années-personnes de la division	12
	Années-personnes du ministère	24 000
	Budget des traitements, de fonctionnement et d'entretien de la division	205 000 $
	Budget des traitements, de fonctionnement et d'entretien du ministère	2,5 milliards de dollars
Poste repère B-4-A	Voir la page suivante	

Explication de l'exemple B : Le facteur de la finalité/prise de décisions

Poste à évaluer	B-6-A Directeur général Finances	B-5-A Directeur Politique comptable et systèmes financiers	B-4-A Gestionnaire régional Finances et administration
E 5 C 264	F 2 P 350	E 5 C 230	E 2 P 230

1) Les mêmes données sont utilisées pour le poste à évaluer et pour le poste repère B-5-A, mais l'on estime que l'apport du poste à évaluer aux réalisations du ministère doit être très supérieur à celui du poste repère.

COMPARAISON AVEC LES POSTES REPÈRES
EXEMPLE B

ÉTENDUE DES RESPONSABILITÉS (dollars constants)... suite

Poste repère B-4-A	Années-personnes de la région	1370
	Années-personnes de la division	133
	Budget des traitements, de fonctionnement et d'entretien de la région	49 millions de dollars
	Budget des traitements, de fonctionnement et d'entretien de la division	866 000 $

ANNEXE A

DÉFINITION DU GROUPE DE LA DIRECTION

Le groupe de la direction ne comprend que les postes situés pas plus de trois niveaux hiérarchiques sous le niveau du sous-ministre ou du sous-ministre associé et qui ont des rôles et des responsabilités importantes de gestion exécutive ou de gestion de politiques ministérielles ou qui exercent par ailleurs une influence déterminante sur l'orientation d'un ministère ou d'un organisme.

Les postes du groupe de la direction sont chargés de l'exercice de pouvoirs de gestion exécutive, ou de l'élaboration de recommandations et de directives en vue de l'exercice de ces mêmes pouvoirs. Ces responsabilités s'exercent d'une des façons suivantes ou plus :

- gérer les programmes autorisés en vertu d'une loi adoptée par le Parlement ou d'un décret adopté par le gouverneur en conseil, ou un aspect important de tels programmes;
- gérer des activités scientifiques ou professionnelles importantes;
- formuler des recommandations en ce qui a trait à l'élaboration de politiques, programmes ou activités scientifiques, professionnelles ou techniques de grande envergure;
- exercer une incidence directe sur l'élaboration de politiques ou de programmes en matière d'utilisation de ressources humaines, financières ou matérielles dans le cas d'une ou de plusieurs unités organisationnelles ou activités de programme au sein de la fonction publique fédérale.

GROUPE DE LA DIRECTION : ÉCHELLE DES POINTS D'ÉVALUATION ET NIVEAUX DE CLASSIFICATION

Le total des points d'évaluation attribués détermine le niveau de classification d'un poste. Aux fins de la rémunération, les postes sont classés du niveau EX-1 au niveau EX-5 comme suit:

NIVEAUX DE CLASSIFICATION DU GROUPE DE LA DIRECTION

Niveau	Minimum	Maximum
EX-5	2448	s.o.
EX-4	1868	2447
EX-3	1560	1867
EX-2	1262	1559
EX-1	920	1261

ANNEXE B

BARÈMES D'ÉVALUATION HAY

GOUVERNEMENT DU CANADA
GROUPE DE LA DIRECTION

BARÈME D'ÉVALUATION DE LA

COMPÉTENCE

DÉFINITION : la compétence est l'ensemble des aptitudes et connaissances qui, indépendamment de leur mode d'acquisition, permettent au titulaire de donner un rendement satisfaisant. Elle comporte trois aspects :

- **Connaissances pratiques, techniques et spécialisées.** Diverses connaissances appliquées, y compris en ce qui a trait aux relations humaines, au milieu de travail et à la clientèle (public, industrie, groupe d'intérêt, autres paliers de gouvernement, etc.), ainsi qu'aux procédures pratiques, aux techniques spécialisées et(ou) aux disciplines scientifiques/professionnelles.

- **Connaissances liées à la gestion et aux activités.** Connaissances et aptitudes requises pour guider et intégrer les ressources associées à une unité organisationnelle ou à une fonction, dans le but d'obtenir les résultats escomptés. Ces connaissances et aptitudes peuvent être appliquées de façon directe («agir comme un gestionnaire») ou de façon consultative («penser comme un gestionnaire»). Combinaison des connaissances et aptitudes requises pour planifier, organiser, intégrer, coordonner, diriger, motiver et former des ressources humaines et pour contrôler, évaluer et vérifier leur rendement. Ces connaissances et aptitudes peuvent s'avérer nécessaires pour offrir des services au client ET(OU) pour fournir des conseils à d'autres intervenants, et revêtir une plus grande importance en cas de besoins et de priorités contradictoires des clients.

- **Importance des relations humaines.** Importance et difficultés des diverses relations interpersonnelles devant être établies et entretenues afin d'atteindre les objectifs fixés.

ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE PRATIQUE, TECHNIQUE ET SPÉCIALISÉE : ce type de compétence et d'aptitude peut être caractérisé par l'étendue (variété) ou la profondeur (complexité) ou les deux. Les postes requièrent, dans des combinaisons variées, diverses aptitudes et certaines connaissances sur beaucoup de sujets ou des connaissances approfondies sur quelques sujets. Ainsi, pour évaluer la compétence, faut-il pouvoir répondre à la question suivante : QUELS SONT LES APTITUDES ET LE DEGRÉ DE CONNAISSANCES NÉCESSAIRES, AINSI QUE L'ÉTENDUE DES SUJETS SUR LESQUELS CES CONNAISSANCES DOIVENT PORTER ET LA COMPLEXITÉ DE CHACUN DE CEUX-CI?

FONCTION – ensemble d'activités variées qui, parce qu'elles sont au service d'objectifs communs, qu'elles exigent des aptitudes similaires et qu'elles sont d'une importance stratégique pour l'organisation, sont habituellement dirigées par un membre de la haute direction.

SOUS-FONCTION – activité majeure faisant partie d'une fonction, mais plus homogène que celle-ci.

ÉLÉMENT – partie d'une sous-fonction, habituellement de nature très spécialisée et restreinte en étendue ou d'impact limité.

• • CONNAISSANCES LIÉES À LA GESTION ET AUX ACTIVITÉS

• CONNAISSANCES PRATIQUES, TECHNIQUES ET SPÉCIALISÉES / • • • RELATIONS HUMAINES	II Conduite d'une unité administrative dont les activités sont relativement similaires de par leur nature et leurs objectifs OU gestion d'une ou de sous-fonctions ou de plusieurs éléments significatifs d'une sous-fonction auprès de plusieurs unités administratives.			III Conduite d'une unité administrative importante dont les activités sont sensiblement variées de par leurs objectifs et la nature de leurs résultats finals OU gestion d'une ou de fonctions ayant une influence sur l'ensemble de l'organisation.			IV Conduite d'une unité administrative d'envergure dont les activités sont très variées et contradictoires de par leurs objectifs et la nature de leurs résultats finals OU gestion d'une ou de fonctions stratégiques ayant une influence déterminante sur la planification et les activités d'exploitation de l'organisation.			V Gestion de toutes les unités et fonctions d'une grande organisation, OU gestion globale du segment principal d'une très grande organisation.		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
E Connaissance approfondie et aptitudes dans plusieurs activités comportant une variété de pratiques et de précédents se rapportant aux procédés de l'organisation, au fonctionnement de celle-ci et à sa clientèle, OU connaissance de base des théories et des principes d'une discipline scientifique ou similaire, OU les deux.	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800
F Connaissances et aptitudes étendues acquises grâce à une expérience vaste et(ou) soutenue se rapportant à des pratiques, questions et procédés spécifiques ou généraux associés à l'organisation et à ses clients, OU maîtrise de théories, de principes et de pratiques scientifiques complexes, OU les deux.	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056
G Maîtrise des théories, principes et techniques, ou connaissance équivalente, des relations, des variables et des besoins contradictoires de l'organisation et de ses clients, ainsi que des programmes connexes et d'autres questions nécessaires pour fournir des conseils ET(OU) réaliser des programmes au niveau de la gestion supérieure ou de la politique de direction de l'organisation.	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	800 920 1056	920 1056 1216	1056 1216 1400
H Compétence éminente dans un domaine scientifique complexe ou dans une autre discipline hautement spécialisée.	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	800 920 1056	920 1056 1216	1056 1216 1400	1056 1216 1400	1216 1400 1600	1400 1600 1840

• • • IMPORTANCE DES RELATIONS HUMAINES

1 Ce niveau correspond aux postes où il faut faire preuve d'une courtoisie générale et établir et maintenir de bonnes relations professionnelles avec les subalternes, les collègues et les supérieurs afin d'atteindre les objectifs du poste.	**2** Ce niveau correspond aux postes où il faut établir et maintenir, avec des subalternes, des collègues et des supérieurs, et à l'occasion de contacts avec la clientèle de l'intérieur ET(OU) de l'extérieur de l'administration fédérale, des relations professionnelles de nature à faciliter l'approbation et l'utilisation des recommandations, conseils ou avis émanant du poste.	**3** Ce niveau correspond aux postes dont l'atteinte des objectifs associés à un programme ET(OU) à la prestation d'un service ET(OU) de conseils REPOSE sur l'établissement et le maintien de bonnes relations humaines dans les contacts avec les subalternes, les collègues et les supérieurs, et les nombreux contacts avec la clientèle de l'intérieur ET(OU) de l'extérieur de l'administration fédérale, liés à la prestation du service.

DÉFINITION : *L'initiative créatrice/la réflexion est le degré de réflexion originale que nécessite l'emploi pour (1) déterminer, (2) définir et (3) résoudre des problèmes. On ne peut penser qu'en utilisant ce que l'on connaît, même dans le travail le plus créateur. La matière première de toute pensée est la connaissance de faits, de principes et de moyens. On se forme une idée à partir de ce qu'on a déjà assimilé. C'est pourquoi l'initiative créatrice/la réflexion correspond au pourcentage de compétence qui doit être utilisé dans le processus mental de résolution de problèmes.*

L'initiative créatrice/la réflexion comporte deux aspects :

- **LE CADRE DU RAISONNEMENT** : *l'étendue de l'aide ou de l'orientation provenant d'autres personnes ou découlant des pratiques établies et des précédents, et la mesure dans laquelle le titulaire du poste est tenu de déterminer les cas où une orientation ou des précédents ne sont pas applicables. Dans quelle mesure le problème, l'enjeu, etc. est-il bien défini?*

- • **L'EXIGENCE DES PROBLÈMES** : *c'est-à-dire le défi posé par la nouveauté et la complexité de la réflexion à faire, et les délais fixés à cet égard.*

GOUVERNEMENT DU CANADA
GROUPE DE LA DIRECTION

BARÈME D'ÉVALUATION DE

L'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION

ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION : *L'initiative créatrice/la réflexion mesure l'intensité du processus mental qui doit être appliqué à la compétence pour analyser, évaluer, créer, raisonner, former des hypothèses et arriver à des conclusions. Dans la mesure où la réflexion est encadrée par des normes ou des précédents ou guidée par d'autres personnes, la valeur de l'initiative créatrice/la réflexion diminue, l'accent étant mis davantage sur la compétence.*

N.B. Lors de l'évaluation de L'INITIATIVE CRÉATRICE/LA RÉFLEXION, le degré de liberté du poste en matière de prise de décisions ou de mesures d'action ne devrait pas être pris en considération, l'étendue et la nature des décisions du poste étant mesurées dans le barème de la FINALITÉ/PRISE DE DÉCISIONS.

	Le cadre du raisonnement est :	• • EXIGENCE DES PROBLÈMES		
		3. Situations différentes dont la solution demande une recherche dans le domaine des faits connus. Le choix des mesures appropriées est fondé sur l'expérience. Il faut faire preuve de discernement.	4. Situations diverses exigeant de faire preuve de qualités d'analyse, d'interprétation, d'évaluation ou d'une pensée constructive, souvent dans un court laps de temps.	5. Situations originales ou uniques reliées à des problèmes administratifs ou de recherche complexes et nécessitant la mise au point de concepts nouveaux et d'approches ingénieuses, généralement dans un climat de pression.
• CADRE DU RAISONNEMENT	**D** Le raisonnement s'effectue dans le cadre de méthodes clairement définies et assez diversifiées, de précédents couvrant bon nombre de situations et(ou), au besoin, avec l'assistance de personnes ressources.	28% 33%	38% 43%	50% 57%
	E Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat bien défini en vue de la réalisation d'objectifs spécifiques, dans des situations caractérisées par des politiques, des pratiques et des précédents précis.	33% 38%	43% 50%	57% 66%
	F Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'un mandat défini en termes généraux en vue de la réalisation d'objectifs précis, dans des situations présentant des aspects difficiles à cerner, abstraits ou confus.	38% 43%	50% 57%	66% 76%
	G Le raisonnement s'effectue dans le cadre de concepts, principes et grandes lignes de conduite en vue de la réalisation des buts et objectifs de l'organisation, dans un environnement présentant beaucoup d'aspects difficiles à cerner, abstraits ou confus.	43% 50%	57% 66%	76% 87%
	H Le raisonnement s'effectue dans le cadre d'une philosophie des affaires, de lois naturelles ou des principes régissant les affaires humaines.	50% 57%	66% 76%	87%

DÉFINITION : la finalité/prise de décisions mesure le degré de responsabilité d'un poste dans la réalisation de résultats et l'importance de ces résultats pour l'organisation. La finalité/prise de décisions comporte les trois aspects suivants, par ordre d'importance :

- **LIBERTÉ D'ACTION :** le degré de pouvoir pouvant être exercé librement par le titulaire du poste avant de consulter un supérieur ou de demander conseil, tel qu'indiqué dans la colonne de gauche. Ce pouvoir peut être le résultat de mesures de délégation d'autorité ou d'habilitation.

- • **IMPACT DU POSTE SUR LES RÉSULTATS FINALS :** tel qu'il est défini en haut, à droite.

- • • **AMPLEUR :** la taille de l'unité ou de la fonction (par rapport à l'ensemble de la fonction publique) sur laquelle les décisions ET(OU) les recommandations du poste ont le plus d'effet. La façon de déterminer l'ampleur, y compris l'utilisation des renvois aux postes repères types de l'axe horizontal, est décrite aux pages 25 à 27 du Guide.

N.B. L'ampleur et l'impact sont interdépendants; aucun de ces deux aspects ne peut être évalué adéquatement ou ne peut avoir de sens sans référence à l'autre.

GOUVERNEMENT DU CANADA
GROUPE DE LA DIRECTION

BARÈME D'ÉVALUATION DE LA

FINALITÉ/PRISE DE DÉCISIONS

IMPACT – le degré d'influence ou de participation du poste dans la réalisation des résultats finals escomptés pour l'unité ou la fonction considérée.

INDIRECT (I) – assure un service de soutien et un service auxiliaire dont les activités n'ont pas de lien direct avec les décisions finales et dont l'apport est modifié ou fondu avec celui d'autres services avant l'étape de la réalisation des résultats finals.

CONTRIBUTIF (C) – assure un service d'interprétation, de consultation ou de soutien destiné à orienter l'action d'emplois ayant une influence sur les décisions et les actions d'autres postes, décisions et actions auxquelles ces emplois sont étroitement liés, OU contribution mesurable, en tant que membre d'une équipe, à l'atteinte des résultats escomptés.

PARTAGÉ (P) – exerce de concert avec un ou d'autres postes, à l'exception de ceux de ses propres subordonnés ou supérieurs, un contrôle égal et déterminant sur les activités et les ressources qui produisent les résultats, OU exerce un contrôle sur la plupart, mais non l'ensemble, des variables ayant un effet déterminant sur la réalisation des résultats.

DOMINANT (D) – le poste contrôle les activités et les ressources importantes qui produisent les résultats et, à ce niveau de liberté d'action, est le seul poste que l'on doit tenir responsable des résultats.

• • • AMPLEUR ⇩	1. MINIMALE OU INDÉTERMINÉE				2. FAIBLE				3. MOYENNE				4. MOYENNE-GRANDE				5. GRANDE				6. TRÈS GRANDE				7. MAXIMALE			
Renvois aux postes repères types :	H-4-C (D) TB-4-A (D) BD-4-A (D)				L-5-A (D) H-6-A (D) C-6-A (D)				M-8-A (D) TA-5-A (D) J-5-A (C) TB-7-C(D)				KK-7-A (D) K-6-A (D) P-10-A (D) C-5-A (C) SSA-9-A (D) J-7-A (C)				TA-10-A (D) C-9-A (C) E-5-A (C) B-7-A (C)				TB-7-B (C) L-8-A (I) J-8-A (I)				L-10-A (I)			
• • IMPACT ⇩	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D	I	C	P	D
• LIBERTÉ D'ACTION **D** L'action de ces postes est encadrée, en tout ou en partie, par des pratiques et méthodes de travail résultant de précédents ou de politiques explicites, ainsi que par une supervision d'ensemble, généralement après coup.	38 43 50	50 57 66	66 76 87	87 100 115	50 57 66	66 76 87	87 100 115	115 132 152	66 76 87	87 100 115	115 132 152	152 175 200	87 100 115	115 132 152	152 175 200	200 230 264	115 132 152	152 175 200	200 230 264	264 304 350	152 175 200	200 230 264	264 304 350	350 400 460	200 230 264	264 304 350	350 400 460	460 528 608
E En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont encadrés dans leur action par des pratiques et des méthodes de travail généralement résultant de politiques et de précédents fonctionnels, en vue de la réalisation d'une activité d'exploitation précise et suivant une direction découlant d'objectifs explicites.	87 66 76	76 87 100	100 115 132	132 152 175	76 87 100	100 115 132	132 152 175	175 200 230	100 115 132	132 152 175	175 200 230	230 264 304	132 152 175	175 200 230	230 264 304	304 350 400	175 200 230	230 264 304	304 350 400	400 460 528	230 264 304	304 350 400	400 460 528	528 606 700	304 350 400	400 460 528	528 606 700	700 800 920
F En raison de leur nature ou de leur importance, ces postes sont encadrés de façon globale dans leur action par des politiques et des objectifs fonctionnels et une direction administrative générale.	87 100 115	115 132 152	152 175 200	200 230 264	115 132 152	152 175 200	200 230 264	264 304 350	152 175 200	200 230 264	264 304 350	350 400 460	200 230 264	264 304 350	350 400 460	460 528 606	264 304 350	350 400 460	460 528 606	606 700 800	350 400 460	460 528 606	606 700 800	800 920 1056	460 528 606	606 700 800	800 920 1056	1056 1216 1400
G En raison de leur importance, de leur complexité propre et de leur grande influence sur les résultats du ministère, ces postes sont uniquement orientés dans leur action par des directives d'ensemble de la plus haute direction.	132 152 175	175 200 230	230 264 304	304 350 400	175 200 230	230 264 304	304 350 400	400 460 528	230 264 304	304 350 400	400 460 528	528 606 700	304 350 400	400 460 528	528 606 700	700 800 920	400 460 528	528 606 700	700 800 920	920 1056 1216	528 606 700	700 800 920	920 1056 1216	1216 1400 1600	700 800 920	920 1056 1216	1216 1400 1600	1600 1840 2112